

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1. Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan beban kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut beban kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan.

1.1.1. Beban Kerja

Beban kerja adalah kemampuan tubuh bekerja dalam menerima pekerjaan. Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut.

Menurut Sunyoto (2012: 64) “beban kerja adalah beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja yang tinggi, dan volume kerja yang terlalu banyak”.

Wakui (2000: 134) mengemukakan beban kerja adalah “aktivitas yang dilakukan oleh tiap posisi atau jabatan dalam rangka untuk melaksanakan tugasnya seperti tercantum dalam deksripsi pekerjaannya akan memberikan suatu beban kerja pada posisi/jabatan tersebut, sehingga perhitungan beban kerja workload dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Beban kerja} = \frac{\text{total waktu aktivitas}}{\text{total waktu tersedia}}$$

Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa “beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerjaan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*)”.

Menurut Sunarso (2010) “beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu”.

1.1.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017: 24) menyatakan bahwa dalam menganalisis beban kerja, suatu perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang diampu seorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan seorang karyawan pada umumnya. Untuk itu perusahaan hendaknya memerhatikan faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja antara lain sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

Jenis kelamin, usia, postur tubuh dan status kesehatan adalah hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memberikan tanggung jawab suatu pekerjaan. Misalnya pada pekerjaan tertentu perusahaan akan membutuhkan karyawan yang memiliki usia antara 20-30 tahun sebagai operator produksi, tak hanya usia yang akan menjadi prasyarat dalam mendapatkan pekerjaan tersebut, postur tubuh tentunya menjadi syarat penting bagi karyawan yang bekerja. Persyaratan ini tentunya ditujukan agar karyawan nyaman dalam bekerja, tidak terbebani dengan sulitnya menjangkau tombol-tombol mesin. Cepat atau lambat karyawan dapat tertekan dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang tidak didukung oleh postur tubuh yang sesuai dengan pekerjaan.

Tekanan kerja inilah yang akhirnya karyawan menjadi ogah-ogahan untuk berkeja, tingkat absensi tinggi, produktivitas kerja menurun bahkan bisa pula menyebabkan kecelakaan kerja ringan berupa rasa sakit pada bagian tubuh tertentu hanya karena postur tubuh yang tidak sesuai dengan mesin yang tersedia. Tak hanya postur tubuh, usia dan faktor kesehatan dari karyawan juga akan menentukan apakah karyawan merasa nyaman bekerja disuatu bidang kerja. Kenyamanan kerja itulah yang akan menentukan tinggi rendahnya beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan. Selain faktor fisik yang akan mempengaruhi beban kerja, faktor psikis yang berupa motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi juga akan mempengaruhi beban kerja seorang karyawan.

Motivasi seseorang akan sangat menentukan kualitas kerjanya. Motivasi kerja yang rendah tentunya dapat menyebabkan seorang karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi

karyawan seperti yang diungkapkan Ernest J. McCormick dalam Mangkunegara (2000) didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja inilah yang membangkitkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan sebelumnya. Motivasi bekerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan berpengaruh pada bagaimana seorang karyawan mempersepsikan pekerjaannya sebagai suatu kewajiban yang memang secara sadar harus dilakukan karena keterpaksaan mengingat kebutuhan akan pemenuhan diri akan upah/gaji/penghargaan perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan akan bidang kerja, upah, lingkungan kerja yang mendukung juga tak kalah pentingnya dalam memberikan kontribusi untuk memengaruhi beban kerja karyawan. Ketika karyawan merasa tidak puas akan bidang kerja yang dijalani, akan mempengaruhi secara psikis sehingga pekerjaan yang dijalannya terasa berat dan sulit yang berdampak pada kinerja karyawan. Tentunya, pekerjaan tidak dapat dilakukan secara optimal mengingat kondisi tersebut.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti berikut:

1. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. akan tetapi, apabila

lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi, tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan. Pada puncaknya karyawan akan melakukan pekerjaan tidak sesuai standar atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya akibat dari kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

2. Tugas-tugas fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan. Contoh kasus yang dapat dijadikan cermin bagi perusahaan adalah apabila pekerja yang sudah lama bekerja di suatu perusahaan, tetapi pada saat yang bersamaan perusahaan mendatangkan mesin-mesin alat bantu produksi yang baru dan berbeda pengoperasiannya dengan mesin yang lama. Perusahaan yang melakukan hal ini tentunya harus siap ketika kinerja karyawannya akan menurun apabila pada saat itu karyawan tidak dipersiapkan untuk menghadapi ketidakmampuan dalam mengoperasikan mesin produksi yang baru.

Ketidakmampuan karyawan dalam menghadapi mesin produksi yang baru tanpa adanya pelatihan dalam pengoperasian mesin yang baru, membuat beban

kerja yang diterima oleh karyawan tentunya akan berlipat ganda. Selain harus menyelesaikan target produksi, ia pun harus benar-benar memahami pengoperasiannya. Kurangnya pemahaman akan pengoprasian mesin produksi yang baru akan dapat menghambat dan menurunkan angka produksi. Selain itu, dapat pula menyebabkan kecelakaan kerja yang tentunya akan merugikan karyawan dan perusahaan. Hal ini tentunya juga berlaku apabila perusahaan merekrut karyawan baru. Calon karyawan yang akan diterima hendaknya telah diketahui dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan persyaratan keahlian yang dimiliki dan persyaratan perusahaan sesuai dengan kondisi tempat bekerja. Apabila perusahaan tidak melakukannya atau tidak memberikan fasilitas pelatihan terlebih dahulu, bukan hal mustahil karyawan yang baru diterima mengalami tekanan yang cukup berat akibat ketidaksiapan dan ketidakmampuan menghadapi lingkungan kerja, dalam hal ini peralatan fisik produksi perusahaan.

3. Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian/pengupahan akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan. Jadwal kerja karyawan dalam *shift* kerja bukanlah hal yang menyenangkan untuk dilakukan. Aturan organisasi untuk mengatur *shift* kerja sesuai periode tertentu, akan sangat melelahkan bagi karyawan yang menjalaninya.

Organisasi hendaknya ikut berempati dan bertanggung jawab atas beban kerja yang harus diemban oleh setiap karyawan karena beban kerja yang berlebihan, baik yang berhubungan dengan fisik maupun psikis dari karyawan tentunya akan meningkatkan dampak stres/tekanan saat bekerja. Stres/tekanan kerja yang dialami dapat berupa kelelahan yang berlebihan ketika harus menghadapi pekerjaan. Sementara itu, tekanan psikis yang dialami oleh karyawan yang mengalami beban kerja cukup tinggi dapat berupa kecemasan, kebingungan dan kemarahan. Kondisi ini tentunya akan sangat memengaruhi produktivitas karyawan. Adapun beban kerja yang terlalu sedikit akan mengakibatkan karyawan merasa bosan dalam bekerja, atau karena minimnya tanggung jawab yang diemban oleh karyawan dapat mengakibatkan kurangnya perhatian karyawan pada pekerjaan yang otomatis akan menurunkan tingkat konsentrasi. Rendahnya tingkat konsentrasi inilah yang nantinya dapat menyebabkan seorang karyawan dapat mengalami kecelakaan kerja karena mengantuk ataupun lengah saat bekerja.

1.1.1.2. Indikator Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017: 33) berpendapat bahwa untuk mengidentifikasi hal-hal mengenai beban kerja maka terdapat beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut antara lain:

a. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada

pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

1. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan;
2. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan;
3. Meminimalisir kesalahan kerja;
4. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*;
5. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan;
6. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai;
7. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan sekerja.

b. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja

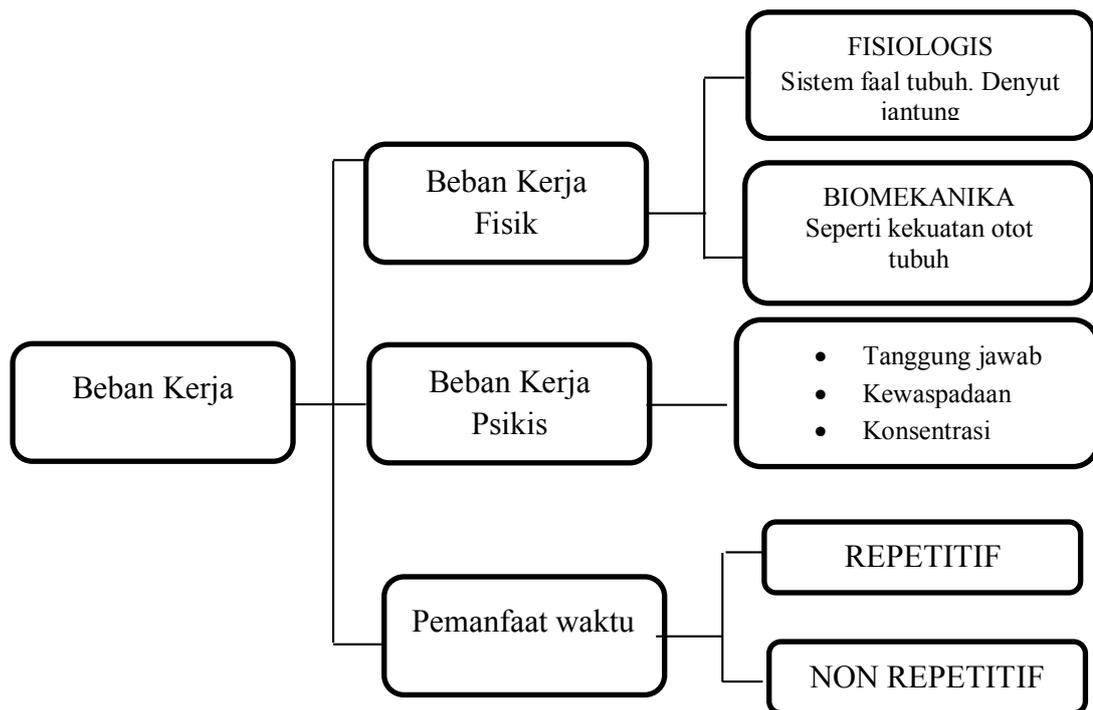
yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya berbeda satu sama lain.

1.1.1.3. Aspek Beban Kerja

Kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dan karyawan lain membuat suatu organisasi melakukan perhitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 aspek yaitu aspek fisik, aspek mental dan aspek penggunaan waktu.



Gambar 2. 1 Aspek Beban Kerja

Sumber: Koesomowidjojo, S. (2017 : 35)

Koesomowidjojo (2017: 37) mengemukakan beberapa aspek mengenai beban kerja diantaranya:

1. **Beban Kerja Fisik**

Pada beban kerja fisiologis, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh kepada karyawan yaitu pada sistem faal tubuh, denyut jantung, pernapasan, serta fungsi alat indera pada tubuh karyawan. Kesehatan karyawan tentunya menjadi hal yang akan menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan kerja sama. Adanya gangguan kesehatan pada karyawan tentunya akan mengganggu proses dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seringnya

karyawan absen untuk alasan kesehatan tentunya akan berpengaruh pada kinerjanya sendiri sebagai karyawan serta akan menghambat atau menurunkan kinerja timnya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada produktivitas. Demikian pula apabila suatu organisasi memiliki karyawan yang memiliki gangguan pada sistem indera tubuh, selain akan menghambat proses menyelesaikan pekerjaan tentunya akan menimbulkan risiko terjadinya kecelakaan kerja.

Untuk memantau dan mengukur beban kerja fisik biomekanika, organisasi akan mengadakan pemeriksaan kesehatan utamanya pada daya kinetik tubuh seperti kemampuan tubuh karyawan menjangkau alat-alat pendukung kerja yang disesuaikan dengan:

- a. Standar daya jangkauan tubuh sesuai yang ditetapkan organisasi;
- b. Kemampuan dan kecepatan menjangkau benda-benda bergerak;
- c. Kemampuan tubuh menahan beban atau menggerakkan beban tertentu yang tentunya akan berkaitan dengan kekuatan otot tangan, kaki dan tubuh.

2. Aspek Beban Kerja Psikis

Beban kerja psikis karyawan merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Organisasi tidak hanya akan menilai beban kerja secara fisik, tetapi juga dibutuhkan penilaian mental dari seorang karyawan. Pada penilaian beban kerja psikis, organisasi akan menilai bagaimana tanggung jawab, kewaspadaan karyawan atas pekerjaan yang dihadapi, tingkat konsentrasi yang dimiliki oleh karyawan, bahkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

Namun, pada penilaian beban kerja psikis yang perlu diperhatikan adalah mencermati adanya faktor subjektivitas dalam penilaian akibat dari sulitnya memprediksi beban kerja psikis. Dalam melakukan penilaian beban kerja psikis ada beberapa tujuan yang akan dicapai, antara lain:

- a. Mengetahui batas minimal kinerja karyawan;
- b. Mengetahui batas maksimal kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan;
- c. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja;
- d. Mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaannya hingga akhirnya organisasi;
- e. Melakukan pemilihan karyawan yang memiliki kapasitas beban kerja psikis di atas rata-rata karyawan lainnya untuk kemudian ditempatkan pada posisi yang membutuhkan ketahanan beban kerja lebih baik daripada rekan sekerjanya.

Terdapat beberapa pengukuran dalam melakukan penilaian beban kerja psikis yang familiar dilakukan oleh organisasi yang memiliki kepedulian bahwa kondisi psikis karyawan layak untuk dipertimbangkan demi peningkatan kinerja yang jauh lebih baik. Pengukuran tersebut antara lain:

a. Pengukuran subjektif

Dalam pengukuran subjektif akan digunakan beberapa metode berikut:

1) Metode NASA-TLX

Metode ini dilakukan dengan membagi dan mengelompokkan beban kerja atas dasar indikator:

- a) *Mental demand*
- b) *Pshysical demand*
- c) *Temporal demand*
- d) *Performance*
- e) *Frustration level*
- f) *Effort*

2) Metode SWAT

Metode ini adalah metode yang melakukan pengukuran beban kerja dalam lingkungan yang sebenarnya dengan 3 dimensi ukuran beban kerja, yaitu:

- 1) *Time Load*
- 2) *Mental Effort Load*
- 3) *Psychological Stress*

Tiga dimensi pengukuran beban kerja diatas biasanya banyak dilakukan di bidang penerbangan, sektor industri yang diberlakukan bagi karyawan yang membutuhkan kecermatan sangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan sektor perhubungan yang akan meneliti beban kerja seorang pengemudi angkutan penumpang jarak

jauh atau masinis kereta api yang cenderung menemui pekerjaan yang hanya fokus pada satu titik dan cenderung melelahkan.

3) Metode *Spare Mental Capacity Techniques*

Contoh pengukuran dalam metode ini adalah ketika suatu organisasi mempekerjakan seorang operator mesin yang telah diketahui memiliki kapasitas tertentu dalam menyelesaikan pekerjaannya daya kerja seseorang akan ditentukan bagaimana mengelola mental yang dimiliki seseorang untuk menggunakan sumber daya tenaga yang sebenarnya dalam tubuh dan dioptimalisasikakn ke dalam suatu unit kerja dimana ia akan bertugas.

4) Metode *Midified Cooper Harper Scaling (MCH)*

Metode ini akan melakukan pengukuran beban kerja yang biasanya dipakai bagi pilot yang selalu berada di dalam *cockpit* pesawat terbang dengan melakukan pengukuran pada fungsi kognitif pilot, persepsi, monitoring pada saat berada di udara, komunikasi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan/pemecahan masalah.

b. Pengukuran performansi

Pengukuran performansi ini akan menilai beban kerja psikis dari seorang karyawan dengan cara melakukan asumsi kepada karyawan atas:

1. Waktu kerja;
2. Frekuensi individu dalam melaksanakan instruksi;
3. Kualitas hasil kerja

c. Pengukuran *psycho-physiological*

Pengukuran *psycho-physiological* dilakukan dengan cara mengidentifikasi:

1. Pengukuran cairan dalam tubuh;
2. Durasi kedipan mata karyawan
3. Diameter pupil
4. Gerakan mata
5. Kardiovaskuler
6. *Electrodermal*
7. Hormon kortisol, adrenalin
8. Aktivitas otak dengan EEG

d. *Task analysis*

Pengukuran melalui *task analysis* selama ini dianggap memudahkan untuk mengukur beban kerja karena telah banyak *hardware* dan *software* yang menyediakan fasilitas pengukuran ini. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya banyak organisasi yang melakukan pengukuran beban kerja dengan cara manual mengingat sumber daya operator yang menguasai *hardware* dan *software* dalam melakukan pengukuran ini.

3. Aspek Pemanfaatan Waktu

Perhitungan beban kerja yang berdasarkan pada aspek pemanfaatan waktu dibedakan menjadi dua hal berikut:

a. Pekerjaan yang dilakukan berulang (repetitif)

Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang memiliki siklus pekerjaan pendek dan berulang pada waktu yang relatif hampir sama. Pekerjaan yang relatif memiliki siklus pendek dan cenderung berulang akan membuat karyawan bosan dan akhirnya lengah. Gerakan berulang dan berlebihan bersamaan dengan penggunaan mesin-mesin yang memiliki getaran dan posisi tubuh yang sama pada beberapa waktu tertentu per harinya. Pekerjaan inilah yang menyebabkan risiko kecelakaan kerja semakin tinggi.

b. Pekerjaan yang dilakukan tidak berulang (nonrepetitif)

Pekerjaan nonrepetitif merupakan pekerjaan yang memiliki pola tidak menentu. Pekerjaan ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan administratif dan karyawan-karyawan yang beraktivitas di balik meja. Pekerjaan ini bukanlah pekerjaan yang tidak memiliki risiko besar atas beban kerja yang harus ditanggung tiap karyawan. Perlu dicermati bahwa beban kerja yang diampu oleh karyawan tidak hanya berlaku bagi karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan-pekerjaan fisik yang terlihat berat. Pekerjaan-pekerjaan nonrepetitifpun berisiko meningkatkan angka beban kerja karyawan apabila organisasi/perusahaan tidak jeli dalam mengatasi hal tersebut.

1.1.2. Disiplin Kerja

Penyesuaian dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang diterapkan akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari

anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia, terutama dalam usaha meningkatkan perbaikan pekerjaan dan mutu dari hasil pekerjaan.

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan produktivitas kerja yang mampu diraih oleh seseorang yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin seseorang maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab. Tanpa disiplin karyawan yang baik dan adil sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang diharapkan perusahaan.

Keith Davis (1985: 366) mengemukakan bahwa "*Dicipline is management action to enforce organization standards*". Berdasarkan pada pendapat Keith Davis, disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Siswanto (1995: 41) dalam buku Farida dan Hartono mendefinisikan disiplin kerja sebagai "suatu sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk

menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

“Disiplin adalah segala sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan serta norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan”. Singodimedjo (2002: 36)

“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 menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. (Rivai, 2004:41).

Hasibuan (2006: 42) dalam buku Farida dan Hartono berpendapat bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian tersebut disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggaranannya”.

Dalam arti sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada karyawan (Siagian, 2002). Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan;
2. Tingginya semangat, gairah kerja, dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan;

3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya;
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan;
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan betapa penting program kedisiplinan kerja. Karyawan yang berdisiplin tinggi berarti karyawan harus mentaati semua peraturan yang ada diperusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis dan tidak mengelak adanya sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dalam usahanya untuk melaksanakan disiplin dengan baik yang harus dimiliki oleh karyawan adalah kesadaran arti pentingnya aturan-aturan.

1.1.2.1. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku pada relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Menurut Henry Simamora dalam Lijan Poltak (2012) “tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi.

Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika satu orang karyawan terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal, tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja dan moral karyawan lainnya. Dalam hal ini pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan”.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervise dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kamauan buruk diantara pangawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku karyawan hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan akan tetapi juga meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka perlu diperhatikan unsur-unsur dalam usaha pembetulan akan disiplin, yaitu sebagai berikut :

1. Peraturan yang jelas dan tegas dengan sanksi hukuman yang sama bagi setiap karyawan.
2. Penjelasan kepada tenaga kerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.

3. Memberikan kepada tenaga kerja tentang apa dan bagaimana memenuhi aturan-aturan pekerjaan dan peraturan tata tertib.
4. Penyelidikan yang seksama dari latar belakang tiap peristiwa. Tindakan disiplin selalu tegas bila terjadi pelanggaran peraturan.

1.1.2.2. Macam-Macam Disiplin Kerja

Terdapat dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan memahami pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui dan memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985: 367) yang mengemukakan bahwa:

“corrective discipline requires attention to due process, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved. Major requirements for due process include the following: 1) a presumption of innocence until reasonable proof of an employee’s role in an offense is presented; 2) the right to be heard and in some cases to be represented by another person; 3) discipline that is reasonable in relation to the offense involved”.

Keith Davis berpendapat bahwa “disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah: 1) suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran; 2) hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakili oleh pegawai lain; 3) disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran”.

1.1.2.3. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibun dalam jurnal Tamba A.W. et al (2018) seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila memenuhi kriteria berdasarkan sebagai berikut:

1. Sikap

Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan;

2. Norma

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan untuk bersikap;

3. Tanggung jawab

Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

1.1.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Singomedjo (2000) menyatakan bahwa “faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi. 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan. 6) Ada tidaknya perhatian pada karyawan. 7) Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin”.

Keterangan:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar. Sehingga menyebabkan tingginya tingkat izin karyawan.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara untuk meredam kegelisahan karyawan, disamping banyak lagi hal-hal yang diluar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja perusahaan. Realitanya dalam praktik lapangan memang dengan pemberian kompensasi yang cukup sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan jam kerja

pukul 08.00 maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan supaya dapat diikuti oleh para karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada maka semua karyawan akan merasa terlindungi. Dalam situasi demikian maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi dan seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin tetapi tidak ditegur atau dihukum maka akan berpengaruh

kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata “untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja, mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu tetapi bagi karyawan lainnya tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lainnya. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin :

Kebiasaan-kebiasaan positif yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuun-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

1.1.2.5. Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017: 130) menjelaskan terdapat tiga pendekatan disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan dengan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan peplajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

1.1.2.6. Teknik-Teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017: 132) menjelaskan “teknik-teknik pelaksanaan disiplin kerja 1) Teknik disiplin pertimbangan sedini mungkin. 2) Teknik disiplin pencegahan yang efektif. 3) Teknik disiplin dengan mendisiplinkan diri. 4) Teknik disiplin inventorian penyelia. 5) Teknik disiplin menegur pegawai “primadona”. 6) Teknik disiplin menimbulkan kesadaran diri. 7) Teknik *sandwich*”.

Keterangan:

1. Teknik disiplin pertimbangan sedini mungkin

Manajer jarang bisa memberi alasan bahwa kegagalan dalam menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan disebabkan oleh bawahan yang gagal dalam suatu tugas mereka. Tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan jauh lebih banyak terletak pada manajer dibandingkan pada mereka yang dimanajementi. Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik atau kesalahan-kesalahan lain dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh penuh pengertian guna memperbaikinya. Hal ini harus dilakukan segera setelah melihat ada kekurangan.

Tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jelaslah bahwa jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan penuh.

2. Teknik disiplin pencegahan yang efektif

Para manajer yang menekankan apa yang harus dilakukan sebelum suatu kejadian, cenderung mendapatkan hasil yang lebih baik dari bawahan mereka. Mereka menghindari masalah disiplin dengan menciptakan kondisi kerja yang akan lebih menarik para karyawan untuk bekerja dengan baik. Para manajer yang dapat mendisiplinkan diri melalui pendekatan yang baik akan dapat menciptakan kondisi kerja yang menantang yang dapat diterima oleh bawahan mereka.

Salah satu cara terbaik untuk membantu bawahan menyadari perlunya disiplin diri ialah dengan memberi teladan yang baik dan mengadakan hubungan kerja yang erat dengan setiap bawahan. Jika bawahan merasa tidak diperhatikan, mereka mungkin tidak akan berusaha keras diwaktu mendatang. Misalnya bila seorang manajer meminta bantuan dari bawahan untuk memecahkan suatu masalah dengan memakai saran-saran dari mereka dan melibatkan mereka dalam rencana-rencana yang diperlukan untuk memecahkan masalah itu, para bawahan akan merasa menjadi pemilik strategi dan akan bekerja dua kali lebih keras agar pekerjaan mereka berhasil.

3. Teknik disiplin dengan mendisiplinkan diri

Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu. Belajar menerima orang yang tidak disukai dan mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi adalah hal yang sudah selayaknya

diterima dan diperhatikan oleh seorang karyawan. Berikut ini adalah beberapa cara untuk mengubah diri :

- a. Percayalah bahwa anda dapat menghilangkan kebiasaan lama dan membentuk kebiasaan baru yang lebih konstruktif.
 - b. Pastikan bahwa anda memang benar-benar ingin berubah. Untuk itu, anda harus mengatakan pada diri anda bahwa perubahan kebiasaan penting bagi diri sendiri.
 - c. Tentukan pengorbanan apa saja yang harus anda berikan untuk mencapai tujuan.
 - d. Tentukan pengorbanan itu sepadan nilainya dengan tujuan.
 - e. Berubahlah sedikit demi sedikit dan majulah berdasarkan keberhasilan yang telah dicapai.
4. Teknik disiplin inventorian penyelia

Webster sebagai direktur pelatihan, menemukan alat pengukur yang baik untuk menentukan perlunya pelatihan manajemen dalam bidang disiplin. Alat ini yang disebut *Supervisory Inventory on Discipline* alat ini dapat digunakan oleh organisasi yang berserikah buruh maupun tidak dan dapat diterapkan pada berbagai kelompok manajemen dalam setiap tingkatannya. Sediaan ini mengukur pengetahuan tentang apakah disiplin dan bagaimana menggunakannya, tetapi bukan merupakan suatu ujian. Inventori ini berisi 80 pertanyaan yang dapat dijawab dalam tempo 15 menit, manfaatnya bagi para manajer ialah bahwa sediaan itu memberikan pengetahuan tentang pemahaman

suatu kelompok tentang disiplin dan masalah-masalah yang mungkin akan timbul karena tidak adanya pengertian yang cukup memadai tentang pokok itu.

Inventori penyeliaan terhadap disiplin memberikan pengetahuan pada seorang manajer tentang kesadaran dan pemahaman manajer atau penyelia lain tentang bidang-bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab-sebab terjadinya masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip dan konsepsi tentang disiplin, proses penentuan hukum, pembuatan kaidah dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan. Teknik ini mengembangkan suatu ancangan kelompok terhadap disiplin diantara para penyelia lini pertama dan para manajer menengah. Sangatlah penting bahwa ada tali pengikat yang mempersatukan sikap, falsafah, dan pelaksanaan disiplin dalam suatu organisasi.

5. Teknik disiplin menegur pegawai “primadona”

Apabila seorang manajer harus menegur seorang karyawan yang menonjol atau primadona terlebih dahulu temukan sebab-sebab mengapa ia melakukan perilaku demikian. Jika karyawan tersebut sangat diperlukan, lebih pandai dan dapat bekerja lebih baik maka disarankan untuk mempertahankan karyawan tersebut. Dalam keadaan demikian, seorang manajemen bisa kehilangan sebagian atau seluruh pengendalian terhadap kelompoknya. Jangan sekali-kali takut kehilangan seorang karyawan yang baik jika ia merupakan faktor perusak keadaan yang sulit diperbaiki.

6. Teknik disiplin menimbulkan kesadaran diri

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi

dirinya sendiri. Pertanyaan semacam menyindir secara halus untuk menyatakan ketidaksetujuan terhadap tindakan dan sekaligus memberikan pendapat mengenai maksud pertanyaan tersebut.

7. Teknik *Sandwich*

Teknik ini digunakan dengan mahir oleh sejumlah besar manajerr dalam menghadapi bawahan mereka. Pada dasarnya teknik ini terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur dan diakhir dengan peringatan yang lunak. Sebenarnya manajer itu menyelipkan (seperti *sandwich*) ucapan syukur dan persetujuannya di antara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

Sementara itu, Heidjrahman dan Suad Husnan (1984) menyatakan beberapa usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam menegakan disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

a. Menetapkan peraturan kerja yang lebih mengikat

Menetapkan peraturan kerja yang dimaksud disini adalah bahwa organisasi harus mempunyai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai dengan tindakan disipliner bagi mereka yang melanggar. Adapun konsep-konsep mengenai tindakan disipliner menurut pendapat Heidjarahman dan Suad Husnan adalah sebagai berikut :

1. Tindakan disipliner harus dilakukan rahasia.
2. Pengenaan hukuman harus mengandung unsur yang bersifat membangun.
3. Tindakan disipliner harus dikenakan oleh penyelia langsung.

4. Hukuman secara mendadak itu penting tetapi harus dipertimbangkan tingkat keadilannya.
5. Konsistensi dalam pelaksanaan disipliner adalah penitng.
6. Setelah diadakan disipliner, manajer harus bertindak wajar kepada karyawannya.

b. Mengadakan pengawasan yang cukup

Dengan dilaksanakannya pengawasan yang cukup, akan menjamin terealisasinya target produksi sesuai dengan rencana organisasi, mengingat hal ini pengawasan selalu memantau dan meninjau kembali perkembangan hasil kerja karyawan dari hari ke hari.

c. Membentuk hubungan kerja yang harmonis

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung pada bagaimana cara membina hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini akan memudahkan bagi para pimpinan dalam menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam komunikasi harus terdapat faktor-faktor kerja sama dan saling tukar pendapat karena akan dapat mempertinggi kedisiplinan.

1.1.3. Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandinga antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Dibidang industri, produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi yaitu sebagai campuran dari produksi dan aktivitas; sebagai ukuran yaitu seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan (Ravianto, 1991). Dalam setiap kegiatan produksi seluruh sumber daya mempunyai peran yang menentukan tingkat produktivitas maka sumber daya tersebut perlu dikelola dan diatur dengan baik.

“Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja. Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu : (a) aspek kemauan manajemen tenaga kerja (b) aspek efisiensi tenaga kerja (c) aspek kondisi lingkungan kerja (Singodimejo, 2000)”.

Singodimejo (2000) menyatakan bahwa “rumusan umum dari produktivitas kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Produktivitas dapat didefinisikan sebagai berikut :

$$IP = \frac{\text{Hasil yang dicapai}}{\text{Sumber daya yang digunakan}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas ini dilakukan oleh pribadi yang dinamis dan kreatif”.

Menurut Siagian dalam Bukit (2017: 141) menyatakan bahwa “produktivitas kerja merupakan kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal. Kemampuan yang dimaksud dalam definisi

tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia. Berdasarkan pendapat tersebut diatas, maka secara sederhana produktivitas kerja dapat diartikan perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan”.

Sedangkan menurut Blecher dalam Bukit (2017: 141) berpendapat bahwa “produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasikan dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu pertama produktivitas adalah keluaran fisik perunit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri didalam menggunakan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan ketiga produktivitas adalah efektifitas dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.

1.1.3.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Ravianto (1991: 43) menyatakan bahwa “Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas kerja karyawan berhubungan dengan berbagai faktor baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri, maupun faktor lain yang saling berhubungan. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja ialah 1) Tingkat Pendidikan. 2) Motivasi Kerja. 3) Disiplin Kerja. 4) Sikap dan etika. 5) Gizi dan kesehatan. 6) Teknologi. 7) Manajemen. 8) Kesempatan untuk berprestasi. 9) Lingkungan dan iklim kerja”.

Keterangan:

1. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan seorang karyawan menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahamannya untuk menjalankan tugas-tugas yang dihadapi secara efisien. Pengetahuan dan pemahaman karyawan akan pelaksanaan kerja sangat menentukan dalam usaha mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

2. Motivasi kerja

Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan tujuan yang dikehendaki maka perlu dipahami motivasi individu yang bekerja didalam perusahaan tersebut. Dengan mengetahui motivasi tersebut maka pimpinan perusahaan dapat membimbing dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

3. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang mempunyai keinginan untuk mengikuti atau mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan didalam suatu perusahaan. Disiplin kerja dapat dibina dan ditingkatkan melalui bentuk sikap yang ditunjukkan kerja untuk dapat bekerja dan menghargai waktu dengan lebih baik.

4. Sikap dan etika

Sikap dan etika merupakan sikap yang harus dimiliki oleh karyawan untuk membina hubungan karyawan yang serasi, selaras dan seimbang baik di dalam kelompok itu sendiri maupun didalam kelompok lain yang sesuai dengan etika kerja yang berlaku di dalam perusahaan.

5. Gizi dan kesehatan

Kesehatan tubuh seseorang akan dipengaruhi oleh gizi dan pola makan yang dikonsumsinya setiap hari. Gizi dan pola makan yang seimbang akan berpengaruh terhadap pola pikir dan daya tahan tubuh seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik.

6. Teknologi

Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang meliputi sarana dan prasarana yang serba otomatis dan semakin canggih maka akan mempermudah manusia dalam menyelesaikan pelaksanaan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

7. Manajemen

Dalam suatu perusahaan, manajemen yang efektif dan efisien adalah manajemen yang dapat mengatur dan mengarahkan semua anggota perusahaan dan pengguna sumber daya perusahaan lainnya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

8. Kesempatan untuk berprestasi

Setiap orang pasti ingin mengembangkan semua potensi yang ada didalam dirinya. Dengan mengetahui potensi yang ada dalam dirinya, maka karyawan akan semakin terpacu dan bersemangat untuk lebih mengutamakan prestasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

9. Lingkungan dan iklim kerja

Untuk menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang baik diperlukan suatu hubungan komunikasi yang konstruktif dan saling mendukung antara atasan dan bawahan dalam lingkungan organisasi tersebut.

Menurut Simanjatak (1993) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Sedangkan Tifian dan Cornick (Siagan, 2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu :

1. Faktor yang ada pada diri individu yaitu umur, tempramen, keadaan fisik individu, kelelahan dan motivasi.
2. Faktor yang diluar individu yaitu suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

1.1.3.2. Indikator Produktivitas Kerja

Azhad *et al* (2015: 44) menyatakan bahwa “produktivitas merupakan hal yang penting bagi karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator yaitu 1) Kemampuan. 2) Meningkatkan hasil yang dicapai. 3) Semangat kerja. 4) Pengembangan diri. 5) Mutu. 6) Efisiensi”.

Keterangan:

1. Kemampuan

Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang meningkatkan hasil pekerjaan tersebut.

3. Semangat kerja

Merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin.

4. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.

5. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

1.1.3.3. Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Oleh karena itu seluruh karyawan dalam suatu organisasi harus memahami tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, salah satunya adalah etos kerja yang harus dipegang teguh oleh seluruh karyawan. Etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian para anggota suatu organisasi.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor etos kerja adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan terus menerus

Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan dengan perbaikan terus-menerus adalah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dalam organisasi. Peningkatan mutu tidak hanya penting bagi internal perusahaan, tetapi juga bagi pihak eksternal karena akan tercermin dari interaksi dengan lingkungannya yang pada gilirannya akan membentuk citra organisasi dimata berbagai pihak di luar organisasi.

3. Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan SDM merupakan etos kerja yang paling mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam organisasi.

1.2. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian skripsi ini, penulis mencari informasi dari berbagai sumber mengenai penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan pertimbangan tentang kekurangan atau kelebihan yang ada. Hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan pertimbangan peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Mhd Sulaeman Hsb, Fitriayanti	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Harapan Raya Pekanbaru	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Harapan Raya Pekanbaru, maka berikut ini penulis mengambil kesimpulan yaitu berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Harapan Raya Pekanbaru.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, beban kerja dan produktivitas kerja	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel beban kerja dan produktivitas kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu Disiplin Kerja.
2.	Sri Sarwo Sari	Pengaruh Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Koperasi Anugerah Kito	Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan yaitu	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel disiplin kerja dan

		Makmur Jaya Tugumulyo Ogan Komering Ilir	terbukti H_a diterima dan H_0 ditolak, karena korelasi yang ada adalah kuat.	yaitu, disiplin kerja dan produktivitas kerja		produktivitas kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu Beban Kerja.
3.	Sahid Syaputra	Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk.	Berdasarkan hasil uraian penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian adalah dari hasil uji parsial yang dilakukan pada hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Midi Utama Indonesia Tbk.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, disiplin kerja dan produktivitas kerja		Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel semangat kerja sedangkan penulis tidak.
4.	Ayu Puspitawati Hafid,	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas	Dari hasil analisis dan pembahasan didapat nilai signifikan sebesar $0,000 < 5\%$	Penelitian ini dengan penelitian penulis		Dalam penelitian ini hanya menggunakan

	Moh Aris Pasigai, Muh Nur Rasyid.	Kerja Karyawan Pada PT. Rakyat Sulsel Intermedia Kota Makasar	(0,050) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh antara disiplin terhadap produktivitas.	menggunakan variabel yang sama yaitu, disiplin kerja dan produktivitas kerja	an variabel disiplin kerja dan produktivitas kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu Beban Kerja.
5.	Ariza Dewi Nur Asita	Analisis Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Rukun Bersama Sentosa Kediri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, beban kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penulis tidak.

			4. Beban kerja, Disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.			
6.	Fadzil Hanapi Asnora	Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Akademi Mandiri Medan	<p>1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>2. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>4. Variabel budaya organisasi, beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan</p>	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, beban kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja		Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel budaya organisasi sedangkan penulis tidak.

			<p>terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>5. Variabel produktivitas kerja karyawan (y) dipengaruhi oleh variabel X1 (budaya organisasi), variabel X2 (beban kerja) dan variabel X3 (disiplin kerja) secara bersama-sama sebesar 26,2 % dan sisanya sebesar 73,8 % ditentukan oleh variabel lain di luar kontribusi penelitian ini.</p>			
7.	Rahman Hasibuan	Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Harmoni Hotel Batam	Pengujian hipotesis untuk variabel rotasi jabatan menunjukkan hasil t hitung $4,187 > t$ tabel $1,999$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_a	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, beban kerja dan		Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel rotasi jabatan sedangkan

			diterima. Hal ini berarti bahwa rotasi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Harmoni Hotel Batam.	produktivitas kerja		penulis tidak
8.	Dzikri Hapmi Nurinsyan	Pengaruh Moralitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (suatu penelitian terhadap karyawan non manajer di PT BPR Mitra Kopjaya Mandiri)	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan bahwa moralitas kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan non manajer di PT BPR Mitra Kopjaya Mandiri.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu, disiplin kerja.		Dalam penelitian menggunakan variabel moralitas kerja dan kinerja karyawan kerja sedangkan penulis tidak

Sumber: Hasil Telaah Peneliti

1.3. Kerangka Pemikiran

Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Jika seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang telah diberikan maka hal itu tidak menjadi suatu beban kerja. Tetapi, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan juga kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Sunyoto (2012: 64) yang menyatakan bahwa “beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja yang tinggi, dan volume kerja yang terlalu banyak”.

Kemudian menurut Kasmarani (2012) dalam kutipan, “beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas yang diberikan, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Sehingga untuk mencapai beban kerja normal dalam arti volume pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan kerja cukup sulit, yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan meskipun penyimpangannya kecil”.

Jadi dari kedua pendapat di atas, diperoleh gambaran bahwa beban kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan, dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Pegawai yang tidak disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja akan berdampak pada beban kerja yang menumpuk, sehingga membutuhkan waktu yang lebih dari waktu kerja normal yang ditentukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan pegawai sangat perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dan pencapaian perusahaan itu sendiri.

Menurut Koesomowidjojo (2017: 33) terdapat indikator yang mempengaruhi beban kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi Pekerjaan
2. Penggunaan Waktu Kerja
3. Target yang Harus Dicapai

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu tolak ukur pencapaian produktivitas kerja karyawan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin karyawan maka akan semakin tinggi juga produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Sulit bagi karyawan dalam mencapai produktivitas kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin kerja dengan baik dan adil, sulit bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok yang merupakan kepatuhan terhadap peraturan, etika dan norma yang ada diperusahaan.

Hal ini diperkuat oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 129) mengemukakan disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Untuk mengukur keberhasilan dalam disiplin kerja maka perlu indikator yang mampu mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Sikap
2. Norma
3. Tanggung jawab

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, perusahaan akan sulit mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian produktivitas kerja yang optimal. Oleh karena itu salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu adanya sikap disiplin dari karyawan tersebut, jika karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawab dip perusahaan sesuai dengan tata tertib yang berlaku maka akan berpengaruh kepada karyawan tersebut.

Dengan demikian, maka disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Jika disiplin tidak baik maka akan merusak tujuan perusahaan dan akhirnya tujuan perusahaan pun tidak tercapai. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan akan tugas dan kewajibannya. Disiplin kerja yang baik akan mempengaruhi kerja dan mempercepat pencapaian organisasi, sedangkan disiplin kerja yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian organisasi.

Penelitian ini juga mengacu pada penelitian yang sebelumnya yaitu dari pendapat Mhd Sulaeman Hsb dan Fitriyanti (2020) “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank syariah Mandiri Cabang

Harapan Raya Pekanbaru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian lain dari Sri Sarwo Sari (2020) “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya Tugumulyo Ogang Komering Ilir”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

1.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Tetap Non Manajemen Bidang Procurement PT. Solusi Bangun Indonesia Tbk.**