

**ANALISIS IMPLEMENTASI DISIPLIN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN**

(Studi pada PT. Malang Intermedia Pers – Radar Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

SUSI SUSANTI MARGI JAYANTI

0810320151



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2012

MOTO

**JANGAN BIARKAN RASA TAKUT MEMBUATMU BERHENTI
MENCoba !**

AND...

LOVE WHATEVER YOU'VE GOT ☺

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS IMPLEMENTASI DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PT. MALANG INTERMEDIA PERS. - RADAR MALANG)

Disusun oleh : SUSI SUSANTI MARGI JAYANTI

NIM : 0810320151

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Malang, Januari 2012

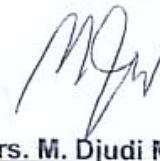
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Djahmur Hamid, DIP BUS, M.Si

NIP. 19481110 198010 1001

Drs. M. Djudi Mukzam, MSi

NIP. 19520607 198010 1001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
 Tanggal : 31 Januari 2012
 Jam : 09.00
 Skripsi atas nama : Susi Susanti Margi Jayanti
 Judul : Analisis Implementasi Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan
 (Studi pada PT. Malang Intermedia Pers. – Radar Malang)

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota


Dr. Djahur Hamid, DIP BUS, M.Si


Drs. M. Djudi Mukzam, MSi


NIP. 19481110 198010 1001

NIP. 19520607 198010 1001

Ketua

Anggota


Dr. Kusdi Rahardjo, DEA


Dr. M. Al Musadieq, MBA

19570127 198403 1001

19580501 198403 1001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Januari 2012



Susi Susanti Margi Jayanti
0810320151

ABSTRAKSI

Susi Susanti Margi Jayanti, 2012, Analisis Implementasi Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan, Dr. Djamhur Hamid, DIP BUS, M.Si. ; Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si.

Disiplin kerja Karyawan adalah suatu usaha demi mendorong dan melatih karyawan untuk menciptakan suatu keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja atau output yang dihasilkan oleh karyawan, baik berupa kualitas maupun kuantitas. Jadi, disiplin kerja merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah : Bagaimana tingkat disiplin kerja karyawan dan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam menegakkan disiplin karyawan pada PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang), Bagaimana peran disiplin kerja kan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat disiplin kerja karyawan di Radar Malang dan upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mnegakkan disiplin kerja karyawan serta seberapa penting peran disiplin dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah reduksi data, penyajian data dan verivikasi data.

Berdasarkan dari hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan sangat berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini bisa diketahui dengan adanya tingkat kesadaran dan implementasi yang baik oleh karyawan Radar Malang. Dengan peningkatan penjualan oplah Koran, bonus bagi karyawan yang berkinerja baik serta banyaknya penghargaan yang diraih dan pula berbagai macam even yang berhasil digelar oleh Radar Malang.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Implementasi Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Malang Intermedia Pers. – Radar Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Dr. Djamhur Hamid, DIP BUS, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat, dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
5. Bapak Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
6. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Pimpinan, staf dan karyawan pada PT. Malang Intermedia Pers. - Radar Malang yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
8. Keluarga tercinta dan tersayang terutama Bapak dan Ibu yang telah begitu tulus memberikan semangat, dorongan dan do'a yang bermanfaat bagi penulis.

9. Teman – teman mahasiswa angkatan 2008 yang telah banyak membantu penulis dan memberikan dukungan dalam menyusun skripsi sampai selesai.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi yang membutuhkan.

Malang, Januari 2012



Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PENGESAHAN

PERNYATAAN ORISINIL SKRIPSI

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI..... i

DAFTAR TABEL..... iii

DAFTAR GAMBAR..... iv

DAFTAR
LAMPIRAN..... v

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan.....	6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Disiplin Kerja.....	8
1. Pengertian Disiplin Kerja.....	8
2. Tujuan Disiplin Kerja.....	9
3. Indikator Disiplin.....	10
4. Unsur-unsur Disiplin Kerja.....	13
5. Pendekatan Disiplin Kerja.....	17
6. Langkah-Langkah Dan Tata Cara Disiplin.....	19
7. Upaya Peningkatan Disiplin.....	20
B. Kinerja.....	23
1. Pengertian Kinerja.....	23
2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	24
3. Pengukuran Kinerja.....	24
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	25

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	29
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Fokus Penelitian.....	30
D. Sumber Data.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	33
F. Instrumen Penelitian.....	33
G. Analisa Data.....	34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	37
1. Misi dan Visi Radar Malang.....	38
2. Tim Radar Malang.....	38
3. Pemasaran Koran Radar Malang.....	40
5. Iklan Radar Malang.....	41
6. Jam Kerja Karyawan.....	42
7. Event Radar Malang.....	42
8. Redaksi.....	43
9. Struktur Organisasi Harian.....	43
10. Deskripsi Kerja Redaksi Harian Radar Malang.....	45
B. Penyajian Data.....	47
1. Disiplin Kerja.....	47
2. Kinerja Karyawan.....	59
C. Analisis dan Interpretasi Data.....	67
1. Disiplin Kerja.....	67
2. Kinerja Karyawan.....	72

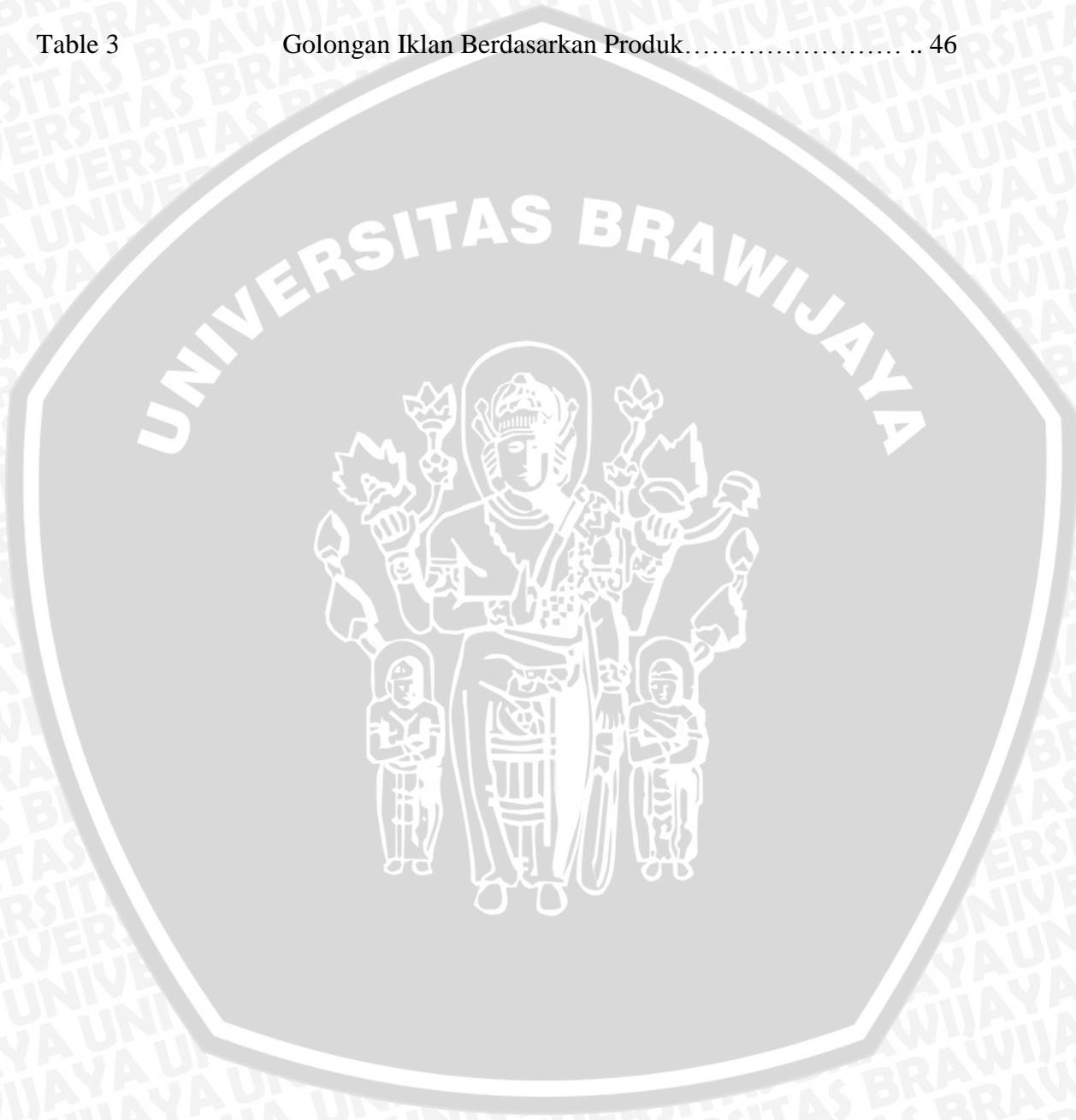
BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	76
B. Saran.....	77

DAFTAR PUSTAKA.....	79
---------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kriteria Pembaca Radar Malang.....	44
Table 2	Harga Iklan Tahun 2011.....	46
Table 3	Golongan Iklan Berdasarkan Produk.....	46



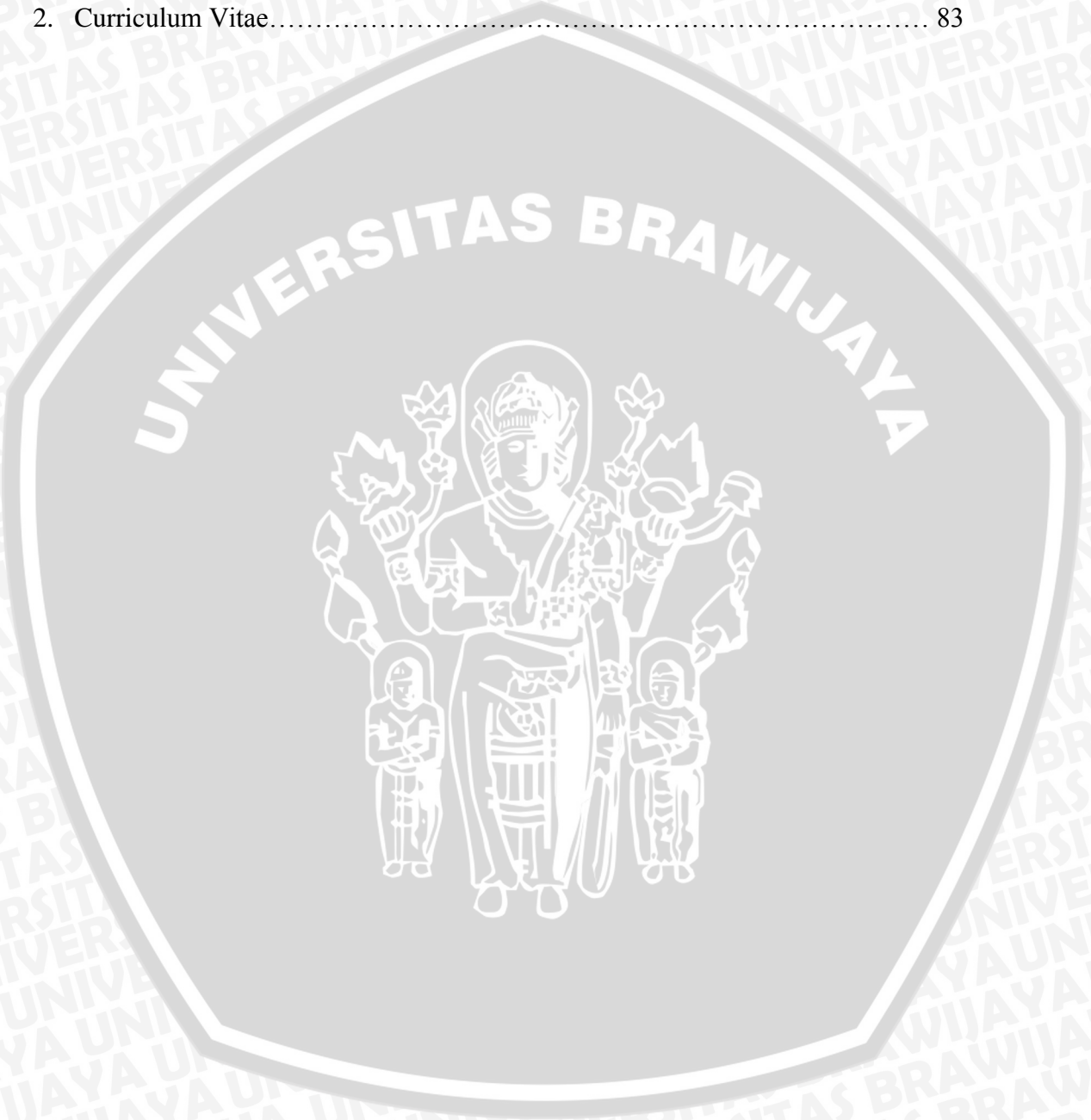
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi..... 39



DAFTAR LAMPIRAN

1. Tim Radar Malang.....	81
2. Curriculum Vitae.....	83



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini peranan manusia dalam suatu organisasi sangat penting karena manusia merupakan motor penggerak utama atas kelancaran kegiatan organisasi dalam persaingan dunia usaha. Keadaan ini memaksa setiap perusahaan untuk bisa memaksimalkan usahanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Namun untuk pengembangan usaha tersebut sangat bergantung pada kemampuan perusahaan itu sendiri dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan kata lain hasil produksi dan kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya, salah satunya adalah kedisiplinan tenaga kerja oleh karena itu faktor manusia sangat berperan penting dalam suatu kegiatan organisasi.

“Disiplin mempunyai tujuan untuk mendorong karyawan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja, dimana menjadi bijaksana kalau disiplin didefinisikan sebagai taat kepada peraturan dan keputusan” (Dessler,1998:275). Kedisiplinan karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan sangat penting memperhatikan kedisiplinan dalam bekerja, apabila kedisiplinan dalam bekerja dapat dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat begitu pula sebaliknya. Jika karyawan tidak taat dan tidak disiplin maka dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan akan mengakibatkan timbulnya masalah bagi karyawan, dimana menurut jadwal seharusnya sudah terselesaikan akan tetapi menjadi tertunda, sehingga hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Kedisiplinan karyawan sangat berpengaruh dalam aktivitas produksi perusahaan, jika karyawan bekerja malas-malasan atau korupsi jam kerja dari yang semestinya telah ditetapkan perusahaan, maka karyawan tersebut bukanlah menunjang kinerja perusahaan itu sendiri malainkan menghambat tujuan yang semestinya dicapai. Sebaliknya jika karyawan bekerja secara efektif menurut jumlah jam kerja yang seharusnya serta bekerja sesuai dengan uraian pekerjaan masing-masing maka akan dapat meningkatkan kinerja dan kemajuan yang akan dicapai baik secara individu maupun secara menyeluruh (organisasi).

Pada dasarnya tujuan perusahaan dalam mengambil tindakan pendisiplinan adalah untuk mendidik dan memperbaiki. Hal ini berlaku bagi karyawan yang melanggar peraturan dan kepada mereka senantiasa diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya. Telah terbukti perusahaan-perusahaan yang menjalankan kedisiplinan akan dapat bersaing dan berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Malang Intermedia Pers adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang media cetak (koran). Radar Malang adalah satu anak cabang dari salah satu perusahaan media massa terbesar di Indonesia yakni PT. Malang Intermedia Pers membuat dan memproduksi berita dalam bentuk media cetak yaitu Koran yang terbit setiap hari. Dari penjelasan ini sudah diketahui alasan mengapa penulis memilih Radar Malang, karena Radar Malang melakukan suatu produksi yaitu berita-berita yang pada kegiatan dan jalannya produksi dituntut untuk melaksanakan sikap disiplin.

Pada tahun 2011 ini Radar Malang mendapatkan beberapa penghargaan dari manajemen Jawa Pos yaitu juara 1 dalam kategori perwajahan terbaik, juara 2 peningkatan oplah terbaik, dan juara 3 efisiensi keuangan terbaik. Radar Malang merupakan salah satu anak perusahaan Jawa Pos Group yang bersaing dengan banyak

anak cabang perusahaan yang menggunakan nama Radar yang ada di Jawa Timur dan Jawa Tengah untuk mendapatkan beberapa penghargaan tersebut, tentunya dengan mengimplementasikan disiplin dan kinerja tim yang baik.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa PT. Malang Intermedia Pers bergerak dalam bidang produksi berita media cetak atau koran oleh karena itu sangat bergantung pada kedisiplinan karyawan baik dalam hal korupsi waktu dan bekerja secara tidak efektif. Maka dari itu perusahaan ini memerlukan pemecahan dan mencari jalan keluar untuk dapat merealisasikan kedisiplinan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Implementasi disiplin kerja karyawan yang baik akan meminimalisir resiko kegagalan usaha yang disebabkan rendahnya kinerja karyawan, karena tindakan-tindakan antisipatif dapat dilakukan dari berbagai keadaan yang mungkin terjadi pada saat ini maupun pada masa mendatang. Maka dari itu diterapkan pelaksanaan pendisiplinan karyawan agar tetap menjaga kestabilan dan kinerja karyawan yang nantinya akan mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka penulis memilih judul skripsi, yaitu :

Analisis Implementasi Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Malang Intermedia Pers – Radar Malang).

Analisis Implementasi Disiplin Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan diambil oleh peneliti karena disini akan dilakukan beberapa tahap penelitian dengan menggunakan dasar analisis data kualitatif yaitu melalui beberapa tahap yaitu, membandingkan teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian dengan data yang diperoleh peneliti dari perusahaan dan melalui observasi, menguraikan hasil penelitian, menghubungkan dan menggabungkan hasil penelitian demi mengetahui

bagaimana implementasi disiplin kerja karyawan dan kinerja karyawan di Radar Malang. Sehingga nantinya hasil penelitian yang dilakukan peneliti bisa membantu perusahaan untuk mengambil kebijakan-kebijakan selanjutnya dalam kaitannya terhadap implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan titik tolak bagi pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Maka dari itu dari latar belakang masalah diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat disiplin kerja karyawan dan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam menegakkan disiplin karyawan pada PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang)?
2. Bagaimana peran implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang)?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat disiplin kerja karyawan dan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam menegakkan disiplin kerja pada PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang).
2. Untuk mengetahui peran implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang).

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Hasil kegiatan ini diharapkan dapat dijadikan referensi ilmiah bagi kalangan akademik dalam menunjang proses pembelajaran dalam upaya pengembangan ilmu disiplin dan sebagai perbandingan teori yang telah dicapai selama menjalani perkuliahan dengan pengalaman yang berada di lapangan.

2. kontribusi Praktis

a. Bagi Karyawan

Agar para karyawan mengetahui arti pentingnya disiplin kerja dan menjaga loyalitas kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil sesuai yang diinginkan perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Agar perusahaan mengetahui tanggung jawabnya terhadap karyawan khususnya untuk implementasi disiplin dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing. Hasil penelitian ini nantinya akan membantu perusahaan dalam mengambil kebijakan implementasi disiplin yang lebih baik dalam kesehariannya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dari skripsi ini serta untuk memahami system pembahasan masalahnya yaitu dengan maksud untuk memudahkan dalam usaha memahami seluruh materi dan permasalahan pokok dari skripsi ini maka perlu adanya sistematika pembahasan yang digolongkan dalam bentuk bab-bab berikut :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan yang merupakan ringkasan dari masing-masing bab.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka dikemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas yaitu mengenai Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan.

Bab III: Metode Penelitian

Dalam bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data.

Bab IV: Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini berisikan tentang penyajian data, analisa data dan interpretasi data.

Bab V: Penutup

Dalam bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian serta pengajuan beberapa saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin pada suatu definisi yang ekstrem bisa diartikan memaksa orang lain untuk patuh dalam dalam suatu aturan, pada sisi lain disiplin mengacu pada usaha untuk membantu orang lain melalui pengajaran, pelatihan dan pembiasaan. Disiplin (terminologis) berasal dari kata latin yaitu *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seseorang yang belajar), jadi secara etimologi ada hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (Inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, suatu ajaran atau aliran. Berikut ini beberapa definisi disiplin yang dikemukakan para ahli.

Sinungan (2008:145) berpendapat bahwa “Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”. Menurut Bacal (2001:164) “Disiplin kerja adalah proses yang digunakan untuk menghadapi masalah-masalah; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada karyawan”.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa, disiplin adalah sikap manusia dimana dalam suatu organisasi sikap disiplin pada karyawan semakin ditanamkan untuk menciptakan lingkungan yang tertib dan sesuai dengan peraturan yang telah

ditetapkan dalam upaya mendapatkan pencapaian yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:129) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korelatif.

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dan mengarahkan untuk tetap mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya dalam menghindari pelanggaran terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

b. Disiplin Korelatif

Disiplin korelatif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dan mengarahkannya untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan, dengan cara melaksanakan koreksi atau memberikan sanksi hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Disiplin korelatif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya.

Disiplin mempunyai peran penting bagi karyawan yang berhasil atau sukses, sebab dengan disiplin yang tinggi, berarti karyawan mampu mengatur dan mengendalikan cara hidup dan cara kerjanya sedemikian rupa, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi produktif dan efektif.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam usaha mencapai tujuan, maka pembinaan kedisiplinan kerja bagi pegawai sangat penting untuk dilakukan. Adapun tujuan dilakukannya pembinaan kedisiplinan kerja menurut Wursanto (1985:33) adalah untuk meningkatkan produktivitas secara efisien. Oleh karena itu, disiplin pribadi harus dimiliki oleh setiap pegawai.

Menurut Bacal (2001:166) “Tujuan proses disiplin adalah memperbaiki kemerosotan kinerja. Pada proses disipliner ini, kita bekerja sama dengan karyawan

yang bersangkutan mengidentifikasi penyebab-penyebab kinerja yang kurang memadai dan memformulasikan rencana untuk membantu karyawan meningkatkan dirinya.” Sedangkan Handoko (2000:155) menyebutkan bahwa disiplin kerja mempunyai tujuan “Untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang, bukan menghukum kegiatan dimasa lalu, sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna”.

Dari pendapat tersebut diatas pada dasarnya tujuan dari pembinaan kedisiplinan kerja adalah untuk memperbaiki kegiatan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang sehingga kegiatan perusahaan dilaksanakan lebih efektif dan efisien serta akan dapat meningkatkan prestasi kerja perusahaan.

3. Indikator disiplin

a. Absensi

Banyak sedikitnya karyawan yang tidak masuk kerja, akan mencerminkan disiplin tidaknya karyawan dalam suatu perusahaan. Karena tinggi rendahnya tingkat kedisiplinan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat absensi yang tinggi akan berakibat terhadap pekerjaan lebih lambat dan pada akhirnya bertambah besar. Meskipun karyawan tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja, hal inិតetap merugikan perusahaan, sebab jadwal cenderung terganggu, jam lembur terpaksa dilakukan dan jaminan social tetap dibayar.

Tingkat kedisiplinan yang rendah biasanya cenderung akan mengakibatkan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, karyawan lebih sering absen, walaupun tidak direncanakan untuk absen, tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen mereka lebih mudah menggunakan alasan tersebut, dan bahkan lebih dari itu karyawan akan

meninggalkan pekerjaan pada perusahaan mereka sekarang untuk mencari perusahaan lain yang lebih tepat bagi mereka, kemudian absensi diperinci sebagai berikut :

- **Alpha**

Dengan alpha tersebut menunjukkan apakah karyawan yang bersangkutan bosan terhadap pekerjaannya atau memang mereka tidak berdisiplin terhadap pekerjaannya dan malas, sehingga mereka tidak masuk kerja dan malas, oleh karena itu mereka tidak masuk kerja tanpa surat keterangan.

- **Ijin**

Karyawan tidak masuk kerja dengan alasan ijin, perlu mendapat perhatian mungkin keperluan-keperluan yang dimaksud hanya merupakan alasan yang dicari-cari saja, sedangkan pekerjaan tersebut sebenarnya hanya mempergunakan waktu tersebut untuk mencari pekerjaan lain.

b. Hilangnya waktu kerja

Hilangnya waktu kerja banyak disebabkan karena pekerja sering datang terlambat, sering mengulur waktu istirahat dan pulang sebelum waktunya. Oleh karena itu pemimpin harus bersikap tegas dan adil terhadap karyawannya yang datang terlambat, namun setiap karyawan dapat sekali-kali datang terlambat dengan menggunakan alasan yang baik dan wajar, hal tersebut sama sekali bukan masalah kedisiplinan, namun jika kemangkiran atau keterlambatan dalam perusahaan mulai meningkat diatas rata-rata yang biasa, harus secepatnya diatasi agar dapat mengembalikan pada posisi yang sebenarnya.

c. Ketaatan pada tata tertib yang berlaku di Perusahaan

Ketaatan pada tata tertib yang berlaku adalah bahwa setiap perusahaan harus mencapai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai tindakan dan sanksi bagi mereka yang melanggarnya, sanksi ini merupakan ancaman bagi karyawan, sehingga

mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih disiplin. Ancaman yang diberikan bukan bertujuan untuk menghukum melainkan untuk mendidik agar para karyawan bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkan.

Layaknya jika para karyawan menganggap peraturan yang menguasai mereka masuk akal, mereka akan mematuhi tanpa persoalan. Mereka akan menghormati peraturan tersebut bukan karena mereka takut terhadap hukuman yang akan diberikan apabila melanggar aturan, tetapi mereka yakin melakukan sesuatu dengan cara yang benar misalnya : masuk kerja tepat pada waktunya, menaati instruksi kerja pemimpin, menghindari perkelahian, mabuk dan harus kegiatan yang melanggar aturan lainnya. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan hasil (output), atau juga menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum, perhatian terhadap dua faktor ini dapat meningkatkan kedisiplinan, semangat dan gairah kerja karyawan.

d. Kondisi fisik dan suasana kerja

Kondisi fisik pekerjaan mempunyai pengaruh yang kuat dengan tingkat absensi karyawan, karyawan akan merasa tidak nyaman, terganggu, dan tidak betah bekerja pada lingkungan kerja yang ramai, sempit, sistem udara yang tidak baik, tata ruang yang tidak nyaman, karyawan juga akan sulit berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengaruhnya akan membuat karyawan malas bekerja dan tingkat absensi akan terlihat semakin tinggi.

4. Unsur-unsur Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2003:305) bahwa “Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin ditunjukkan dengan sikap dan perilaku seseorang

yang berawal dari kesadaran sikap kemudian diterapkan dalam perilakunya dalam menjalankan peraturan yang ada dalam rangka menjaga ketertiban, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dapat terselesaikan guna tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Adapun penjelasan mengenai sikap yang menjadi unsur disiplin kerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- Sikap

Pengertian sikap menurut Winardi (2004:211) “Merupakan suatu keadaan mental yang dipelajari reaksi seseorang terhadap orang-orang, obyek-obyek dan situasi-situasi dengan siapa dia berhubungan.”

Dengan demikian sikap mencerminkan bagaimana sikap mental seseorang merasakan sesuatu kecenderungan bertindak dalam menghadapi lingkungan yang berhubungan dengannya. Sikap juga merupakan organisasi yang dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku serta banyak dimuati unsur-unsur emosional (afektif) dan disertai kesiapsiagaan untuk bertindak laku tertentu.

Winardi (2004:211) mengemukakan bahwa sikap terdiri dari tiga indikator yaitu komponen *kognisi*, komponen *afeksi* dan komponen *behavioral*. Adapun penjelasan masing-masing komponen adalah sebagai berikut :

- a. Komponen Kognisi

Komponen kognisi merupakan komponen persepsi, keyakinan dan pendapat seseorang yang diketahui sebagai hasil pengetahuan yang diperoleh. Berdasarkan apa yang diketahui tersebut, kemudian timbul suatu ide /gagasan mengenai sifat atau karakteristik umum suatu obyek. Komponen kognisi juga berkaitan dengan proses berfikir yang berwujud pengalaman dan keyakinan serta harapan-harapan individu tentang obyek tertentu, sekali keyakinan itu terbentuk, maka akan menjadi dasar pengetahuan seseorang mengenai apa yang diharapkan dari obyek tertentu. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompoen kognisi pada sikap merupakan penilaian seseorang terhadap obyek tertentu.

b. Komponen Afeksi

Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Komponen afeksi ini menyangkut emosional subyektif terhadap obyek sikap. Namun, secara kenyataan pengertian perasaan pribadi seringkali berbeda perwujudannya bila dikaitkan dengan sikap. Pada umumnya reaksi emosional yang merupakan komponen afeksi ini banyak ditentukan oleh kepercayaan atau apa yang telah dipercayai sebagai kebenaran obyek termaksud. Jadi, komponen afeksi dalam hal ini merupakan perasaan atau emosi seseorang untuk menguasai obyek yang dinilai.

c. Komponen Behavioral

Komponen ini menyangkut kesiapan tindakan-tindakan yang ada dari diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapi. Asumsi dasar adalah bahwa kepercayaan dan perasaan mempengaruhi tindakan. Seseorang akan bertindak dalam situasi tertentu dan terhadap respon tertentu dimana akan banyak ditemukan oleh stimulus tersebut sebagai obyek sikapnya. Jadi, komponen behavioral pada sikap adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak.

Begitu juga pendapat yang dikemukakan oleh Robbins, Judge (2008:93)

tentang sikap yaitu meliputi 3 komponen antara lain :

- Komponen Kognitif adalah merupakan sebuah segmen opini atau keyakinan dari sikap.
- Komponen Afektif adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap.
- Komponen Perilaku adalah dari sebuah sikap merujuk pada suatu maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa sikap lahir seseorang sebagai suatu respon yang diberikan oleh seseorang individu terhadap suatu obyek. Dalam hal ini, sikap yang dimaksud adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap seseorang dipelajari dari lingkungan, ada sikap yang diajarkan berasal dari diri sendiri dan dari keyakinan serta norma-norma masyarakat dimana seseorang tersebut hidup.

- Perilaku

Menurut Notoatmodjo (<http://Ecollage.com>). “Perilaku (manusia) adalah semua kegiatan atau aktifitas manusia, baik yang dapat diamati langsung maupun yang tidak dapat diamati pihak luar.” Dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*covert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan / kesadaran, dan sikap yang terjadi belum bisa diamati secara jelas oleh orang lain.
- Perilaku terbuka adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik (*practice*).

Determinan atau faktor-faktor yang menentukan perilaku dapat dibedakan menjadi dua yaitu (Notoatmodjo, <http://Ecollage.com>) :

- Faktor internal yaitu karakteristik orang yang bersangkutan yang bersifat given atau bawaan misalnya : tingkat kecerdasan, tingkat emosional, jenis kelamin, dan sebagainya.
- Faktor eksternal yaitu lingkungan, baik lingkungan fisik, fisik, ekonomi, politik, dan sebagainya. Faktor lingkungan ini sering menjadi faktor dominan yang mewarnai perilaku seseorang.

Jadi bisa disimpulkan bahwa kebiasaan disiplin karyawan dipengaruhi oleh sikap seorang individu yaitu sikap yang dipengaruhi oleh persepsi, perasaan dan terwujud dalam suatu tindakan. Tindakan yang berlaku secara terus menerus (*continue*) ini terwujud dalam suatu perilaku individu, dimana yang peneliti bahas disini adalah perilaku disiplin. Oleh karena itu penting sekali memelihara pola pikir positif yang kemudian menghasilkan suatu perspektif yang baik sehingga dari sana bisa terwujud dalam suatu sikap disiplin yang baik pula. Perilaku disiplin ini dapat diimplementasikan dengan baik karena suatu kesadaran dan sikap disiplin yang berkelanjutan, dari sikap yang terjadi secara berkelanjutan tersebut akan membentuk suatu perilaku, jika sudah terwujud dalam suatu perilaku maka kesadaran dan perwujudan kedisiplinan karyawan akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan nantinya

5. Prinsip-prinsip Tindakan Disiplin

Menerapkan kedisiplinan kepada karyawan dalam suatu organisasi memerlukan suatu landasan dasar atau prinsip-prinsip yang wajib untuk dipatuhi oleh seluruh karyawan, dan merupakan hak dan tanggung jawab seorang manajer untuk menerapkan konsekuensinya. Menurut Bacal (2001:165) ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman manajer dalam mengambil tindakan disiplin :

- a. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- b. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail-kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- d. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
- e. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama karyawan yang bersangkutan dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita paksakan mengambil tindakan disipliner yang keras.

6. Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2009:130) menyatakan ada tiga pendekatan disiplin, yaitu:

- a. Pendekatan disiplin modern
Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :
 - 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
 - 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
 - 3) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

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

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
 - 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan
- Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :
- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
 - 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
 - 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
 - 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dari ketiga jenis pendekatan tersebut diatas, para pemimpin pada suatu perusahaan berhak untuk mengambil pendekatan mana yang tepat dan sesuai dengan budaya yang terdapat pada perusahaan tersebut. Pendekatan yang diimplementasikan pada karyawan demi merealisasikan tujuan pendisiplinan tidak memaksakan karyawan, tetapi dengan cara bagaimana menumbuhkan rasa disiplin dan loyalitas terhadap pekerjaan yang diembankan kepada masing-masing karyawan. Sehingga kinerja karyawan akan dicapai secara maksimal seiring dengan berjalannya hal tersebut tentunya akan meningkatkan produktifitas perusahaan.

7. Langkah-langkah dalam tata cara disiplin

Black (1994:153) berpendapat ada beberapa langkah dalam tata cara pendisiplinan sebagai berikut :

1. Suatu peringatan yang bersahabat dan tidak resmi

Jika seorang karyawan bersalah atas beberapa pelanggaran kecil, misal terlambat masuk kerja, mangkir dan lain-lain, seorang pengawas biasanya meminta perhatian pada karyawan yang bersangkutan atas kekurangannya dengan saran bahwa lebih baik karyawan itu memperbaiki kesalahannya atau akan terjadi

akibat yang lebih serius jika hal tersebut diulangi. Peringatan ini biasanya tidak masuk kedalam catatan resmi disiplin karyawan.

2. Wawancara Peringatan

Jika seorang karyawan tidak menghiraukan peringatan-peringatan tidak resmi dari seorang penyelia, prosedur disiplin yang biasanya menuntut agar seorang penyelia memanggilnya guna mengadakan suatu wawancara peringatan. Diskusi semacam itu harus dilakukan dibawah empat mata dan penyelia harus menunjukkan pokok-pokok pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, misalnya kapan karyawan bersangkutan melakukan pelanggaran, akibat dari tindakannya atas kegiatan kelompok. Karyawan tersebut harus diberi kesempatan untuk memberikan pembelaan atas tindakan-tindakannya atau sekurang-kurangnya untuk menyajikan kasus itu menurut pandangannya dan menjelaskan alasan-alasan atas kegagalannya menaati disiplin karyawan. Pengawas harus menuliskan hakikat dari pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan, tanggal kejadian dan tanggal pengawas secara tidak resmi meminta perhatian kepada karyawan atas kekurangan-kekurangannya dan meminta karyawan yang bersangkutan untuk mengubah dan memperbaikinya.

3. Pemberhentian sementara karena disiplin

Jika wawancara dan teguran tidak berhasil penyelia dapat memberikan hukuman berupa pemberhentian sementara karena disiplin. Hukuman pemberhentian ini dapat berbeda-beda lamanya, dari satu hari sampai beberapa hari, tergantung dari seberapa berat pelanggarannya. Kesemua hal tersebut dapat diterima oleh sebagian besar pekerja sebagai peraturan yang layak, sebagai persyaratan kerja yang penting.

Dari beberapa alternatif dalam rangka pendisiplinan karyawan diatas pemimpin atau penyelia berhak mengambil langkah apa yang harus dilaksanakan untuk menerapkan disiplin pada karyawan sesuai dengan tingkat kesalahan atau tidak disiplinnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Peringatan bersahabat yang tidak resmi dan wawancara peringatan cukup efektif dalam membawa perubahan yang diinginkan dalam tingkah laku seorang karyawan. Tetapi peran sikap, motivasi dan ambisi karyawan memengaruhi keefektifan langkah ini dalam prosedur disiplin tergantung pada pertimbangan pemimpin itu sendiri.

8. Upaya-upaya Peningkatan Disiplin

Para pemimpin dari semua tingkat kebanyakan mencoba menggunakan upaya-upaya positif untuk melatih dan memotivasi karyawan dan sebagian kebiasaan karyawan dipuaskan dengan pekerjaannya dengan alasan yang tepat, jika mereka bekerja dimana kemampuan dan pekerjaannya diakui dihargai oleh para pemimpin dan dimana ia diterima dan dihormati oleh teman-teman sekerjanya. Bagi karyawan peraturan yang mengatur kebiasaan dan tingkah laku kerja harus adil dan perlu, ini penting sekali mengingat banyak pengalaman para pemimpin telah mengajarkan bahwa disiplin diri akan memungkinkan bekerja tanpa perselisihan entah dengan teman-teman sekerjanya atau bahkan dengan atasan. Berikut ini adalah upaya dalam peningkatan disiplin yang dikemukakan oleh Black (1994:161):

a. Pelatihan

Salah satu arti kata disiplin adalah mengajar orang-orang lain dan membantu mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Penyelia yang menginginkan angkatan kerja yang berdisiplin tidak dapat mengabaikan pelatihan. Para karyawan yang terlatih dengan buruk cenderung tidak menguasai pekerjaannya timbul rasa frustrasi, tidak senang dan tidak disiplin. Pelatihan yang baik membimbing kearah disiplin yang sehat.

b. Pengendalian

Bagian personalia harus mempunyai system pengendalian yang ia perlukan untuk mengarahkan bawahannya dengan tepat. Ini berarti bahwa ia harus melaksanakan sendiri pengendalian tersebut, menggunakan komunikasi kepada bawahan dengan cara lisan maupun tulisan dan mengusahakan agar dia sendiri tetap mendapatkan informasi yang teliti tentang kegiatan departmennya. Disiplin tidak mungkin ada tanpa pengendalian.

c. Komunikasi

Untuk menjamin disiplin yang baik harus ada komunikasi dua arah antara atasan dan bawahannya, supaya menjadi komunikator yang berhasil, seorang penyelia harus cepat tanggap dan awas terhadap sikap, kebutuhan dan ambisi para karyawan, serta siap memberikan bantuan pada mereka dan nasihat atas masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Para karyawan berhak untuk selalu diberitahu tentang hal-hal yang mempengaruhi pekerjaan atau syarat-syarat kerja mereka dan jika penyelia ingin meyakinkan bahwa peraturan, kebijakan, standar prestasi terpenuhi, ia harus mengambil waktu dan kesulitannya dalam menjelaskan dan membantu para pekerja memahami bahwa ketentuan-ketentuan itu adil dan

perlu supaya department berjalan dengan baik. Komunikasi yang efektif adalah dasar disiplin yang positif.

d.Kompensasi

Salah satu tugas yang sangat sulit dari manajemen personalia adalah untuk menyusun struktur upah yang memenuhi persyaratan layak dan adil. Berapa suatu jabatan dibayar, sebetulnya sulit untuk menentukan upah pasti untuk setiap jabatan. Bahkan hal ini bisa dikatakan tidak mungkin. Kita tahu secara pasti beberapa upah seharusnya untuk suatu jabatan, tidak ada suatu cara yang pasti dan lengkap secara akurat untuk menentukan upah yang tetap. Berbagai cara yang dikembangkan sebenarnya hanyalah suatu cara yang sistematis di dalam penilaian. Keadilan bukanlah segala sesuatu yang dapat disadari, bahwa jika dia terus menerus melanggar disiplin pekerjaan akan mengakibatkan pemecatan kerja.

e.Pemecatan

Pemecatan adalah hukuman pamungkas dalam industri dan seharusnya hanya digunakan untuk pelanggaran yang teramat berat atau untuk pelanggaran yang disengaja dan terus menerus terhadap kebiasaan dan peraturan perusahaan. Pemecatan merupakan hal yang serius, karyawan yang diberhentikan biasanya akan banyak mempunyai kesulitan misalnya upah pada saat penganggurannya dan mungkin amat sulit baginya untuk dirinya mendapatkan pekerjaan baru lagi. Kesulitan yang bakal dihadapi seorang yang dipecat membuat serikat buruh menentang dan tidak mengijinkan dipergunakan pemecatan dalam suatu perusahaan, disamping itu pemecatan biasanya jarang dilakukan karena biaya pendidikan dan pelatihan karyawan baru sangat mahal sehingga hilangnya seorang pekerja ahli akan mengakibatkan kerugian besar bagi perusahaan.

Terdapat dampak positif dan negatif dalam salah satu pilihan upaya-upaya untuk menerapkan disiplin karyawan tersebut, pemimpin harus benar-benar bijak dan kooperatif dalam mengambil keputusan untuk mengimplementasikan disiplin pada karyawan. Agar dampak yang didapat yakni dampak kearah yang lebih baik. Sayangnya, terlalu banyak karyawan dan juga pemimpin, yang cenderung mendefinisikan disiplin dalam pengertian sempit atau bersifat menghukum. Disiplin mempunyai arti yang jauh lebih luas daripada hukuman. Jika seorang pemimpin menghukum seorang karyawan untuk suatu pelanggaran peraturan atau beberapa

pelanggaran lainnya, hukuman harus diberikan bukan untuk kepentingan hukuman atas berlakunya aturan tetapi demi mengembalikan dia kepada tata tertib kelompok.

Kesadaran karyawan akan pentingnya disiplin yang berperan sebagai urat organisasi, perekat yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu. Disiplin yang baik memungkinkan komunikasi ke atas dan ke bawah yang efisien, mendorong kerjasama dan membangun kebanggaan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dapat dilihat dengan adanya prestasi kerja, prestasi kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang.

Berikut ini definisi dari Mangkunegara (2005:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Helfert pada Rivai (2009:604) “Kinerja adalah suatu keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.” Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati.

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan tersebut.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan pasti melaksanakan tahap penilaian kinerja karyawan yang rata-rata kegiatan tersebut berdasarkan atas alasan pokok, pemimpin memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan di masa yang akan datang dan pemimpin memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan serta keterampilan karyawan serta memperbaiki kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan yang bersangkutan. Rivai (2009:551) menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan serta kelemahan karyawan.
- b. Penganbilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap system SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi yang meliputi: criteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

3. Pengukuran Kinerja

Sebuah tim tentunya sangat menginginkan hasil usaha yang dicapai, itu merupakan alasan utama sebuah tim melakukan pengukuran kinerja. Penting dilakukan untuk mengarahkan kemajuan pada sasaran bisnis perusahaan dalam hal kualitas produk atau jasa. Manfaat lainnya yaitu untuk meningkatkan efektivitas, membangun motivasi, meningkatkan kedisiplinan, dan untuk menentukan kebijakan

dalam member imbalan atau penghargaan atas kinerja. Pengukuran kinerja dapat dibagi menjadi 3 bagian menurut Dharma (2004:355)

- Kuantitas : Yang berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja perusahaan tersebut.
- Kualitas : Yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik buruknya ukuran kuantitatif yang mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur maupun ditentukan, tetapi hal ini paling penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.
- Ketepatan waktu : Yang berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan suatu jenis khusus dari ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan standar waktu bisa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau studi gerak waktu.

Dari pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui kinerja perusahaan harus mengacu pada standar pengukuran perusahaan yaitu dengan memperhatikan kualitas produk, kuantitas produk dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Siagian (2003:227-228) faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja meliputi :

a. Pelaksanaan *personel control*

Pengawasan para pegawai didalam suatu perusahaan diperlukan agar setiap tindakan pegawai didalam melakukan pekerjaannya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan dan apabila terjadi penyimpangan yang dibuat karyawan agar segera diadakan tindakan perbaikan. Dengan dibuat pengawasan pegawai akan mempunyai semangat kerja, sehingga prestasi kerja dapat ditingkatkan.

b. Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah “Suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan sebagai individu, meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya” Martoyo (1994:70). Perencanaan karir dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasinya dan bagi perusahaan sendiri akan membantu dalam menyediakan pegawai yang berkualitas dalam memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Pemberian kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka. Kompensasi yang diberikan secara benar akan membuat pegawai termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Kompensasi merupakan ukuran nilai pegawai tersebut, sehingga apabila kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka akan menurun.

d. Kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai “Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan, sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara *kooperatif* dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya” siagian (2003:305). Dalam hal tersebut dapat diketahui kedisiplinan tidak mengarah pada hukuman yang bersifat fisik, tetapi menunjuk pada perubahan tingkah laku, caranya dengan menaati peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja digunakan untuk menyediakan umpan balik tentang efektifitas manajemen personalia, yang kemudian berfungsi sebagai *quality control*. Adanya prestasi dapat diikuti dengan kenaikan pangkat, promosi jabatan dan lain sebagainya yang bersifat positif.

Dapat diambil kesimpulan bahwa kedisiplinan karyawan adalah salah satu faktor penentu loyalitas karyawan dan keharusan menjalankan peraturan demi mencapai tujuan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada tiap periode waktu.

Menurut Mangkunegara (2009:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), seperti berikut :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Sikap

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Dari salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sikap, dimana sikap yang merupakan kondisi mental yang mendorong seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan apa yang dibebankan kepadanya. Hal ini (sikap) mempengaruhi kemampuan implementasi disiplin karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang nantinya dapat meningkatkan kinerja seiring dengan berjalannya sikap disiplin karyawan yang mendorong kemampuan dan kemauan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu Sugiyono (2006:1). Metode penelitian mencerminkan metode-metode yang akan dipergunakan dalam penelitian yang meliputi rancangan penelitian, variable-variabel dan cara penggambaran, penentuan populasi dan sampel, teknik analisa data. Selanjutnya akan dikemukakan masing-masing bagian yang terdapat di dalam metode penelitian ini sebagai berikut :

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian mempunyai peranan yang sangat penting dalam melakukan penelitian. Dengan metode penelitian, peneliti dapat menentukan secara pasti arah kegiatan dan urutan bagaimana penelitian tersebut dilakukan, sehingga dapat tercapai maksud dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif atau penelitian penjelasan dengan landasan adanya variable mandiri, baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable lain. Dari penelitian ini dapat diketahui seberapa jauh variabel disiplin kerja (sikap) terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Santana (2007:15) “Laporan kualitatif dipenuhi dengan deskripsi, detail penuh warna, dan sifat-sifat tidak normal. Tidak diisi dengan nada-nada laporan netral, yang dalam kuantitatif dipengaruhi bahasa statistik yang cukup kuat. Laporan kualitatif member perasaan kepada pembaca, mengenai pelbagai peristiwa dan orang-orang tertentu dari latar sosial yang konkret”. Menurut Sugiyono (2011:207) “Dalam penelitian kualitatif, gejala bersifat holistic (menyeluruh), sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variable penelitian, tetapi

keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat, pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis”.

Berdasarkan pengertian mengenai penelitian penjelasan tersebut maka hasil dari penelitian ini akan diketahui bagaimana implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan di Radar Malang.

B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian merupakan tempat dan dimana lokasi peneliti diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat, maka peneliti memilih sekaligus menetapkan waktu dan tempat serta dengan situasi kondisi yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Dalam upaya memudahkan pengambilan data dan kesinambungan observasi, maka lokasi yang hendak diteliti adalah PT. Malang Intermedia Pers (Radar Malang) yang beralamatkan di jalan Arjuno no. 24 Malang.

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang dijadikan sebagai wilayah pelaksanaan penelitian, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian sebagai pusat perhatian penelitian dimaksudkan sebagai batas yang berguna untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam persepsi dan membahas masalah yang sedang diteliti.

Poin-poin yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Disiplin kerja, yang terdiri dari :

a. Absensi

Absensi adalah jumlah tingkat kehadiran pekerja dalam hari kerja yang efektif.

Kemudian absensi diperinci lagi menjadi 3 bagian yaitu :

- Alpha, yakni ketidakhadiran pekerja tanpa ijin tertulis pada perusahaan dan tanpa alasan yang jelas
- Ijin, yakni pekerja tidak hadir namun meminta ijin pada perusahaan baik tertulis maupun lisan
- Sakit, yakni pekerja yang bersangkutan tidak dapat hadir karena sakit.

b. Hilangnya waktu kerja

Hilangnya waktu kerja disebabkan karena pekerja sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya dengan alasan-alasan yang sama dan tidak wajar.

c. Kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku di perusahaan

Yang dimaksud dengan ketaatan pada tata tertib yang berlaku adalah bahwa setiap perusahaan harus mencapai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai tindakan dan sanksi bagi mereka yang melanggarnya.

d. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk menerapkan disiplin

Serangkaian usaha dan kebijakan perusahaan yang dilakukan oleh penyelia atau pimpinan perusahaan dalam mengambil langkah-langkah untuk menerapkan disiplin pada karyawan di Radar Malang.

2. Kinerja Karyawan

a. Kreatifitas karyawan

b. Profesionalitas karyawan

c. Ketepatan deadline dan pencapaian target karyawan

D. Sumber Data

Sumber data penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder :

1. Data primer

Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumbernya yang dianggap sebagai *key person* di Radar Malang yaitu, para manajer dan redaktur pelaksana yang meliputi bagian sekretaris redaksi, keuangan, iklan, pemasaran (sirkulasi) dan redaktur. Data primer ini berupa hasil wawancara dan observasi terhadap suatu obyek, kejadian atau kegiatan. Dengan data primer ini peneliti dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan. Sugiyono (2011:219) “Peneliti kualitatif memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan; selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap”.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh orang lain). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah perusahaan, data karyawan, struktur organisasi, dan data yang berhubungan erat dengan disiplin kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data , penulis menggunakan teknik :

1. *Interview*, mengumpulkan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pemimpin dan beberapa karyawan bagian redaksi dan iklan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga untuk mengetahui hal-hal yang diperlukan dari responden secara lebih mendalam.
2. Dokumentasi, mengambil data dari catatan-catatan, arsip, buku, maupun dokumentasi yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan.
3. Observasi, dengan mengadakan pengamatan langsung di lapangan. Teknik pengumpulan data digunakan untuk melihat keadaan dalam pengambilan data, mengecek kebenaran jawaban informan serta membantu responden dalam menjawab pertanyaan apabila informan merasa tidak atau kurang mampu menjawabnya.

F. Instrumen Penelitian yang digunakan oleh penulis :

Untuk mendukung dan membantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data, maka dalam penelitian ini digunakan alat-alat untuk observasi, peneliti menggunakan alat tulis dan juga field notes. Untuk wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara, berisikan tentang daftar pertanyaan yang akan diajukan oleh peneliti kepada pimpinan dan karyawan perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan disiplin yang diterapkan di perusahaan serta menggunakan alat antara lain field notes, alat tulis untuk dokumentasi.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap yang sangat menentukan dalam keseluruhan proses penelitian. Hal ini karena analisis data menyangkut kekuatan analisis dan kemampuan dalam mendeskripsikan data situasi, peristiwa dan konsepsi yang

merupakan bagian dari obyek penelitian. Dengan analisis data dapat diberi arti makna yang berguna dalam memecahkan masalah.

Metode analisis data yang digunakan berdasarkan tujuan penelitian yaitu dengan menggambarkan dan menganalisis fenomena dengan cara mendeskripsikan fokus penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari hasil pengamatan atau observasi baik secara langsung maupun tidak langsung beserta wawancara yang dilakukan di lapangan dan hasil dari observasi yang dilakukan peneliti, menggambarkan keadaan yang sebenarnya untuk mengadakan analisis data yang mengacu pada fokus penelitian.

Sehubungan dengan metode-metode yang digunakan dalam metode kualitatif maka menurut Miles dan Huberman (1992:16) langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Reduksi data yakni dengan menajamkan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik.

2. Penyajian Data

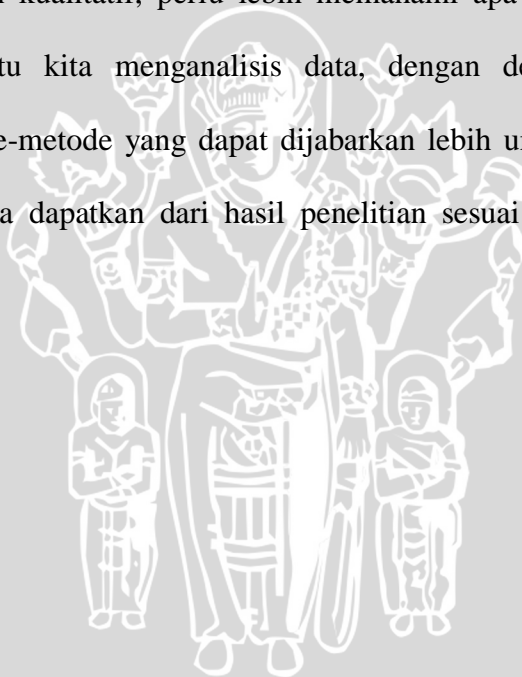
Penyajian data yakni berupa sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3. Verifikasi / Menarik kesimpulan

Yakni dilakukan secara longgar, tetap terbuka, tetapi dirumuskan secara rinci dan mengakar dengan kokoh.

Ada tiga hal utama dalam analisis kualitatif, yakni reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Ketiganya menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, yang membangun wawasan umum yang disebut analisis. Tiga jenis kegiatan analisis dan pengumpulan data diatas merupakan proses siklus dan interaktif. Selama penelitian, peneliti bergerak diantara tiga kegiatan diatas selama pengumpulan data, selanjutnya bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian data, verifikasi selama sisa waktu penelitiannya.

Dalam penelitian kualitatif, perlu lebih memahami apa yang justru sedang berlangsung pada waktu kita menganalisis data, dengan demikian kita dapat mengembangkan metode-metode yang dapat dijabarkan lebih umum lagi. Sehingga apa saja yang ingin kita dapatkan dari hasil penelitian sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Radar Malang merupakan salah satu grup Radar terbesar di Jawa Pos. Berdiri sejak 15 Desember 1999, menjadi suplemen Jawa Pos. Perkembangan Radar Malang sangat pesat selama kurun waktu tujuh tahun ini. Jawa Pos Biro Malang pada 1988 merupakan embrio Radar Malang. Kala masih menjadi Biro Malang, berita khusus Malang hanya satu halaman saja bergabung dengan halaman Jawa Timur Jawa Pos. Dalam perkembangan waktunya menjelang pelaksanaan otonomi daerah Jawa Pos mendirikan Radar Malang, awalnya dua halaman kini sudah memiliki 8-12 halaman yang mengusung beragam berita di wilayah Malang Raya, meliputi Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu. Saat ini, Radar Malang koran terbesar (*market leader*) di wilayah Malang Raya.

Radar Malang berdiri di bawah naungan usaha PT Malang Intermedia Pers. Radar Malang terdiri dari tiga divisi kerja, antara lain : Divisi Redaksi, Divisi Iklan dan Divisi Pemasaran. Di luar divisi tersebut, Radar Malang telah memiliki tim event organizer (EO) berwenang menggarap beragam kegiatan *off print* Radar Malang yang bekerja sama dengan mitra kerja.

Radar Malang beralamat di Jalan Arjuno 23 Malang, Jatim. Telpon 0341-363700 Fax: 0341-348638, Alamat e-mail: radarmalang@jawapos.co.id. Radar Malang Jl.Raya Pepen Kepanjen Kab Malang Jawa Timur Telpon 0341-397700,396700,Fax.0341-397888

1. Misi dan Visi Radar Malang :

- a) Memberikan informasi seluas-luasnya kepada masyarakat segala bidang politik, sosial, budaya, teknologi, ekonomi, pendidikan, olah raga dan sebagainya.
- b) Ikut mencerdaskan kehidupan bangsa
- c) Pembelajaran masyarakat untuk gemar membaca
- d) Mendukung dan memajukan otonomi daerah
- e) Turut membangun Malang Raya dengan mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan (*social company responsibility*).

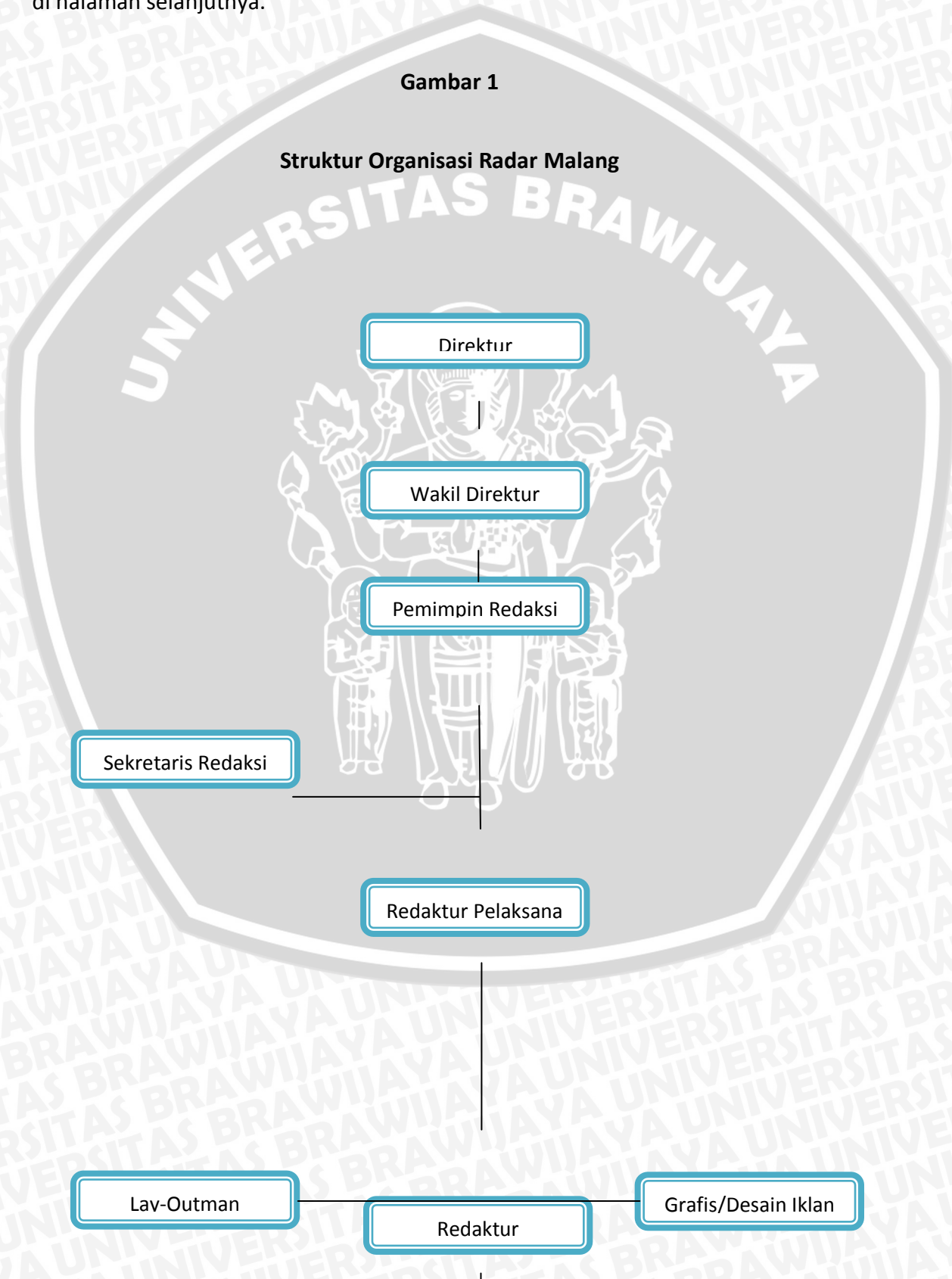
2. Struktur Organisasi Harian Radar Malang

Harian Radar Malang berdiri dibawah naungan usaha PT Malang Intermedia Pers
Harian Radar Malang memiliki struktur organisai yang dipimpin oleh seorang direktur utama. Manager umum berada dibawah direktur, disusul oleh pemimpin redaksi. Pemimpin redaksi mempunyai sekretaris redaksi yang membantu kerja keredaksian. Redaktur pelaksana dibantu lay-outman dan desainer grafis/desainer

iklan menyusul dibawahnya terdapat redaktur yang membawahi reporter dan pewarta foto dan di bantu oleh staf redaksi. Untuk lebih jelasnya lihat pada gambar di halaman selanjutnya.

Gambar 1

Struktur Organisasi Radar Malang




```
graph TD; A[Staff Redaksi] --- B[Renorter]; A --- C[Pewarta Foto];
```

Staff Redaksi

Renorter

Pewarta Foto

- Deskripsi Kerja Staf Redaksi Harian Radar Malang

Staf redaksi di harian Radar Malang mempunyai tugas masing-masing dalam keredaksian, berikut ini tugas staf redaksi :

1. Direktur. Bertanggung jawab keluar dan kedalam atas segala aktivitas sebagai divisi penunjang produktifitas bagian keredaksian dengan melakukan koordinasi dengan pemimpin redaksi, divisi iklan dan divisi pemasaran. Direktur dapat melakukan perekrutan personil untuk melaksanakan kegiatan perusahaan pers dan penerbitan.
2. Wakil Direktur
Bertanggung Jawab kepada seluruh aktifitas kelembagaan baik kepada jajaran keredaksionalan maupun kepada non-redaksional serta divisi-divisi lainnya. Manager umum untuk mengangkat seorang pemimpin redaksi atau wakil pemimpin redaksi beserta jajaran kebawahnya serta pemimpin perusahaan dan jajarannya. Manager umum mempunyai tugas untuk menentukan atau menolak segala bentuk persoalan baik yang menyangkut personalia administrasi baik sektor redaksional maupun non-redaksional dan sebagai penentu kebijakan sentral.
3. Pemimpin Redaksi

Pemimpin redaksi bertanggung jawab terhadap mekanisme dan aktivitas kerja keredaksian dan jajaran keredaksian kebawahnya. Menindaklanjuti kebijakan manager umum untuk mengangkat dan memberhentikan personalnya dengan denagn menempatkan sekretaris redaksi, redaktur pelaksana, koordinator wartawan/ liputan, para redaktur foto, dan kontributor dalam keredaksian dapat pula menentukan tulisan/berita, tajuk rencana, sorotan, berita utama dan headline serta deadline.

4. Redaktur Pelaksana

Redaktur Pelaksana adalah kepanjangan tangan dari pemimpin redaksi di bidang keredaksian dalam melaksanakan tugasnya redaktur pelaksana bertanggung jawab terhadap siklus naskah pemberitaan dari sejumlah wartawan. Redaktur Pelaksana juga melakukan tugas editing, korektor reform naskah yang selanjutnya melaporkan kepada pemimpin redaksi. Redatur Pelaksana secara tidak langsung menjadi coordinator redaktur yang bekerjasama denagn sekretaris redaksi, coordinator wartawan pada redaktur

5. Redaktur

Redaktur (editor) bekerja untuk penyelesaian akhir naskah untuk dicetak. Tugas Redaktur adalah mengedit naskah, reform naskah, perbaiki naskah dan lain-lain. Bertanggung jawab terhadap setiap rubrikasi yang ada dibidangnya dan berkoordinasi dengan redaksi pelaksana dan coordinator wartawan.

6. Staf Redaksi

Staf redaksi bertugas membantu para redaktur dalam melakukan edit koreksi tentang naskah berita yang telah direform dan bertanggungjawab kepada redaktur yang ada. Memberikan masukan-masukan tentang bentuk tulisan yang baik dan benar.

7. Reporter

Merupakan anggota dilapangan untuk mencari berita atau meliput, membuat, menyusun berita untuk dikirim ke-redaksi. Jam kerja reporter bias sampai 24 jam sehari. Mencari berita orang ternama atau orang yang sifatnya digemari public. Mencari dan melaporkan semua peristiwa penting dalam kancah opini public adalah tanggungjawab professional wartawan. Reporter harus mendapatkan berita yang benar dari semua pihak yang terlibat.

8. Pewarta Foto

Pewartar Foto tugasnya mengambil gambar peristiwa atau objek tertentu yang bernilai berita atau untuk melengkapi tulisan berita yang dibuat wartawan tulis. Pewarta foto menghasilkan foto jurnalistik yang bermuatan informasi atau pesan melalui gambar yang dipotret.

9. Lay-Outman

Lay-Outman bertugas untuk merencanakan setting design surat kabar dari awal hingga naik cetak seperti mendesai kerangka atau pola tata letak membuat dan mengecek isi surat kabar mulai dari foto, iklan tulisan headline, membuat desain halaman dari halaman awal sampai akhir, bekerjasama dengan penulis mengenai foto dan lay-outnya

10. Grafis Desain Iklan

Bertanggungjawab mengembangkan ide-ide kreatif dan imajinatif dalam suatu bentuk konsep desain artistic. Mengumpulkan gagasan yang inovatif dan cemerlang dalam desai artistik demi menunjang kelengkapan berita. Desai Grafis juga membuat desain iklan sesuai dengan pesanan konsumen.

11. Sekretaris Redaksi

Sekretaris redaksi bertugas menyimpan salinan kartu pers dan foto untuk mendukung kebutuhan kerja para wartawan dalam meliput satu acara yang mengharuskan membuat tanda pengenal. Menyediakan peralatan kerja, menata keperluan keuangan redaksi, uang perjalanan, uang saku uang rapat. Menata dan mengatur undangan yang berkaitan dengan perusahaan.

- Redaksi

Produk Redaksi Radar Malang menghasilkan berita dalam 8-10 halaman setiap harinya. Halaman 1 merupakan halaman utama, halaman 2 adalah Malang Raya (berita tentang Kota Malang dan Kabupaten), halaman 3 Radar Bisnis tentang pemberitaan service khusus pemasang iklan, halaman 4 Panderman meliputi berita dari wilayah Kota Batu, halaman 5 Pro-Edukasi yang mengupas berita dunia pendidikan, halaman 6 dan 8 adalah Radar Sport tentang berita seputar olah raga, dan halaman 7 adalah sambungan. Radar Malang memiliki 10 halaman ketika pada Jumat atau Sabtu, ini karena pemasangan iklan yang diterima Radar pada dua hari itu sangat tinggi. Tambahan dua halaman tersebut diisi berita Malang Raya dan Kriminal.

3. Pemasaran Koran Radar Malang

Oplah Radar Malang rata-rata per hari 44.000 eksemplar atau 1.620.000 eksemplar per bulan, rata-rata satu koran dibaca empat orang pembaca, atau sekitar 220.000 pembaca per hari.

Segmentasi pembaca : masyarakat luas Malang Raya (Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu)

Tabel 1

Kriteria pembaca Radar Malang

NO	STATUS	PROSENTASE
1	Pembaca Umum	5%
2	Pembaca Pegawai Negeri/Pemerintahan	30%
3	Pembaca Pegawai Swasta	30%
4	Pembaca Pengusaha/ Pebisnis	20%
5	Mahasiswa	15%
6	Pelajar	10%

Sumber : Radar Malang

- Wilayah Pemasaran Radar Malang

- Kota Malang 65.%

Kota Malang meliputi wilayah Kecamatan Klojen, Lowokwaru, Blimbing, Kedungkandang, dan Sukun. Dengan jumlah penduduk sebesar 800 ribu jiwa

- Kabupaten Malang 20%

Kabupaten Malang meliputi 33 Kecamatan. Di antaranya: Lawang, Singosari, Pakis, Tumpang, Wajak, Bantur, Turen, Gondanglegi, Bululawang, Kepanjen, Dau, Pakisaji, Donomulyo, Karangates, Sendangbiru, Sumberpucung, Dampit, Pujon, Ngantang, Karangploso, Wagir, Nglipet, Balekambang dan sebagainya. Dengan jumlah penduduk 220.000 jiwa.

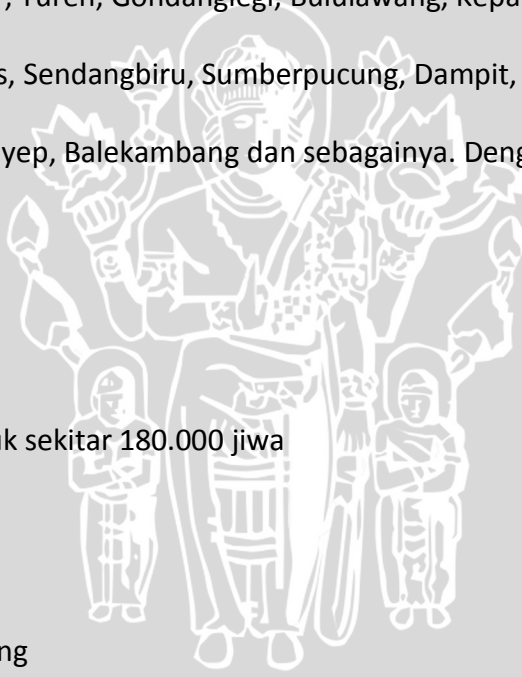
- Kota Batu 15%.

Dengan jumlah penduduk sekitar 180.000 jiwa

- Iklan Radar Malang

Omzet rata-rata : Rp 750.000.000/bulan

Style Iklan : Display dan Advertorial



Tabel 2

Harga Iklan Tahun 2011

NO	JENIS DAN HALAMAN IKLAN	HARGA IKLAN (/mm kolom)
1	Halaman 1	Rp 32.000
2	Hitam Putih	Rp 22.500
3	Full Colour	Rp 28.000
4	Lowongan	Rp 25.000
5	Sosial (ucapan duka, ulang tahun kota Malang, dll)	Rp 12.500

Sumber : Radar Malang

Tabel 3

Golongan Iklan Berdasarkan Produk

NO	GOLONGAN IKLAN	PROSENTASE
1	Otomotif (motor, mobil)	30%
2	Property	15%
3	Telekomunikasi (selluler)	15%

4	Kuliner (cafe, resto, depot)	10%
5	Elektronik	10%
6	Pendidikan (TK-SMA/lembaga Kursus,PT)	10%
7	Lain-lain (departemen store, ritel,kecantikan)	10%

Sumber : Radar Malang

- Event Radar Malang

Radar Malang mengadakan beberapa event Setiap tahunnya. event yang digelar oleh tim event organizer Radar Malang merupakan kerja sama antara Radar Malang dengan mitra kerja yang di .kegiatan besar yang bisa memberikan kontribusi besar untuk pemasukan keuangan Radar Malang. Event yang digelar Radar Malang antara lain: Mlaku bareng Pak De Karwo (kerja sama degan Pemerintahan Provinsi), Uklam Tahes (kerja sama dengan Decofres), Gerak jalan Samsung Fun Run,dan Acara yang lainnya adalah Yamaha Goes to School, Yamaha Peduli Wanita yang menggandeng main dealer Yamaha PT Rodasakti Suryaraya. Ajang bursa kerja yang digelar setiap tahun juga rutin digelar, bekerja sama dengan PM Event Organizer JP Radar Campus Expo dan lomba keagamaan.

B. Penyajian Data

1. Disiplin Kerja
 - a. Absensi

Setiap perusahaan berupaya untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawannya dimana diharapkan karyawan mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan daya yang tersedia dalam mencapai kinerja yang telah ditentukan secara optimal.

Suatu usaha yang konkrit untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah dengan adanya sesuatu yang dapat menimbulkan suatu kesadaran dalam hal disiplin kerja karyawan dan melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan adanya implementasi disiplin kerja karyawan yang baik tentunya karyawan akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan guna mencapai kinerja yang memuaskan. Sehingga dengan adanya disiplin kerja yang baik bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan bisa dicapai apabila para karyawannya mematuhi peraturan yang berlaku. Begitu pula halnya dengan peraturan absensi yang wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan perusahaan. Absensi yaitu terdiri dari alpha, ijin, dan sakit. Radar Malang saat ini tidak memiliki daftar presensi masuk kerja tetap seperti dikutip dari hasil wawancara peneliti dengan manajer keuangan Ibu ME pada hari selasa, 27 Desember 2011 pkl. 12.25 WIB sebagai berikut:

“Sebagai manajer keuangan yang sekarang bertugas untuk mengontrol siapa-siapa saja karyawan yang tidak masuk per harinya, saya mempunyai catatan sendiri. Dulu sebelum tahun 2010 di kantor kita ini mempunyai buku dan alat absen yang menggunakan sidik jari, tetapi karena permintaan karyawan pada divisi tertentu yang memang pekerjaan

mereka menuntut fleksibilitas waktu seperti tim redaksi dan tim iklan yang jam kerjanya tidak tentu karena menyesuaikan dengan kondisi lapangan dan klien, jadi buku dan alat absen itu tidak digunakan lagi. Untuk tingkat absensi karyawan selama ini belum ada masalah yang berarti atau parah gitu ya...”

Wawancara berikutnya saya lakukan dengan Bapak YN selaku

Redaktur Pelaksana pada hari Rabu tanggal 28 Desember 2011 pukul 10.05

WIB sebagai berikut:

“Tim redaksi sebenarnya tidak punya absen masuk ke kantor. Lain halnya dengan bagian lain yang masuk kantor pukul 08.00 dan pulang pukul 16.00. tapi diusahakan wartawan datang ke kantor pukul 16.30, kecuali kalau beberapa wartawan itu ada liputan sore, yang liputan sore boleh datang sehabis acara atau selesai meliput acara tersebut. Begitu juga wartawan yang posnya jauh seperti di kota Batu, boleh kirim berita lewat e-mail. Sejauh ini wartawan cukup disiplin soal ketepatan jam masuk kantor, karena kami adalah media cetak yang terbit setiap hari bukan media cetak yang hanya terbit satu minggu sekali atau satu bulan sekali jadi dituntut *deadline* cetak berita tiap harinya harus tepat waktu.”

Peneliti kemudian melanjutkan wawancara dan observasi di bagian iklan, yang saat itu sebagian besar timnya sedang sibuk men-*design* iklan masing-masing. Penulis kemudian meminta waktu sebentar untuk melakukan wawancara tentang tingkat absensi karyawan bagian iklan dengan manajer iklan yaitu Bapak FS pada hari Selasa 27 desember pukul 14.50 WIB di ruang tunggu kantor Radar Malang adalah sebagai berikut:

“Setiap hari saya usahakan datang ke kantor pagi untuk mengontrol anak-anak Account Executive (AE) yang disini bertugas untuk mencari iklan, apakah yang mereka lakukan untuk mencapai target sudah sesuai apa ada kendala... Selama ini saya lebih suka mereka ada diluar kantor untuk mencari iklan, minimal ada dikantor mereka menghubungi klien masing-masing. Untuk absen setiap harinya mereka pasti masuk kecuali hari libur atau cuti, tim iklan ini sangat menuntut untuk fleksibel dalam hal waktu karena kita menyesuaikan dengan klien, jadi kapanpun klien minta setiap saat tim kita atau AE harus siap. Begitu pula dengan anak-anak *design* yang selama ini saya lihat disiplin bisa dibilang over disiplin hahhaa... Bahkan saat mereka libur atau cuti pun dan saat itu saya membutuhkan mereka untuk design iklan atau ucapan belasungkawa untuk orang-orang penting atau pejabat pemerintahan yang meninggal dunia, kan orang meninggal *nggak* bisa direncanakan... Jadi mereka harus siap kapanpun dibutuhkan. Nah... di divisi iklan ini karyawan yang biasanya menangani iklan selain mendapat *salary* dan bonus mereka juga sering mendapatkan *voucher* dari pemasang iklan, ini salah satu hal yang membuat mereka semangat!”

Berbeda halnya dengan divisi pemasaran atau dikantor Radar Malang lebih dikenal dengan divisi sirkulasi, saat saya melakukan wawancara pada hari Minggu, 8 Januari 2012 pukul 08.35 WIB dengan manajer sirkulasi Bapak AT, beliau menceritakan:

“Divisi saya ini menuntut kedisiplinan yang sangat tinggi, karena pekerjaan utama tim sirkulasi adalah untuk mengontrol distribusi mulai dari percetakan sampai ke agen dan beberapa sub agen atau loper koran setiap harinya... termasuk menangani order agen-agen penjual Koran dan pesanan Koran untuk even-even tertentu, misalnya order Koran untuk even

kerjasama seperti jalan sehat wali kota Malang, jalan sehat pak dhe karwo, acara-acara seminar dan masih banyak lagi. Tim sirkulasi atau pemasaran ini ada empat orang, yaitu ada satu orang staf keuangan, dua orang untuk sirkulasi yang kerjanya menangani distribusi Koran setiap harinya dan saya sendiri sebagai manajer. Mengenai absen masuk disini kita menggunakan system bergilir atau giliran ambil waktu liburnya, karena Koran *kan* cetak setiap hari ya... misal, satu orang ijin hari sabtu, satu orang lain harus *menghandle* seluruh distribusi Koran hari itu. Besoknya giliran yang sabtu ijin minggunya masuk untuk *handle* distribusi Koran di hari itu. Terkadang meskipun hari minggu atau hari libur pun kami harus masuk karena ada even... untuk itu agar karyawan yang lembur tetap semangat karena ada even maka kita berikan reward, berupa materi dan non materi. Karena kalau ada even *kan* selalu ada pihak sponsor yang memberikan sejumlah ‘masukan’ untuk tim kami, biasanya setelah even kita mencari waktu senggang untuk berlibur. Sejauh ini karyawan bagian ini sangat disiplin. Dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab mereka melaksanakan pekerjaannya masing-masing”.

b. Hilangnya waktu kerja

Hilangnya waktu kerja dibagi menjadi dua bagian yaitu, keterlambatan masuk dan kecepatan pulang. Apabila seorang karyawan cenderung melakukan korupsi waktu, maka akan mempengaruhi karyawan lain yang mengakibatkan karyawan terganggu dengan hal tersebut atau parahnya karyawan lain akan ikut-ikutan datang terlambat atau pulang sebelum waktunya.

Beda halnya dengan manajer iklan, untuk mengontrol karyawan Bapak FS ini yang saya wawancarai pada hari rabu tanggal 27 Desember

2011 pukul 14.50 ini mempunyai cara tersendiri untuk mengontrol kedisiplinan bawahan disampaikan sebagai berikut :

“Begini, selain saya mengontrol kerja anak buah saya dikantor, saya juga mengontrol kerja mereka dari klien atau pemasang iklan yang bersangkutan. Jadi setiap mereka diluar saya menelepon pemasang iklan kalau anak buah saya akan datang atau *on the way* ke tempat janji untuk keperluan iklan, bisa juga saya mengontrol dengan menelpon klien yang ditangani oleh salah satu anak AE itu dengan menanyakan kebenaran atau rincian iklan. Ini saya lakukan diam-diam untuk mengetahui kedisiplinan anak buah saya. Kalau kedisiplinan waktu istirahat atau datang dan pulang kerja saya rasa tidak ada masalah dari tim saya, kapanpun mereka dibutuhkan, entah itu untuk keperluan desain, *ketemu* klien diluar jam kantor pun mereka harus dan selalu bisa disamping mereka *stay* dikantor setiap harinya”.

Saat saya mewawancarai Ibu ME pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 12.25 beliau selaku manajer keuangan yang sekaligus mempunyai wewenang untuk mengontrol kedisiplinan karyawan seluruh divisi yang ada di kantor Radar Malang beliau menyatakan:

“Kedisiplinan karyawan *basicly* tidak ada masalah... Selama ini rata-rata mereka (karyawan) yang bertugas *stay* di kantor selalu datang sesuai jam kerja yaitu jam 08.00 pagi, istirahat pada waktunya dan pulang tepat waktu tidak bisa diterapkan pada seluruh karyawan yang ada, karena pada divisi tertentu seperti anak-anak iklan, sirkulasi yang kerjanya sangat pagi itu berbeda perlakuan... yang penting setiap harinya mereka bekerja sesuai

jobdesc masing-masing dan tepat waktu, sesuai target, saya tinggal memantau absensi karyawan perharinya saja... karena absen karyawan ini untuk membantu saya menghitung uang makan yang menjadi hak mereka yang masuk kerja”.

c. Kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku di perusahaan

Yang dimaksud dengan ketaatan pada tata tertib yang berlaku adalah bahwa setiap perusahaan harus mencapai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai tindakan dan sanksi bagi mereka yang melanggar. Seorang karyawan dikatakan baik dan disiplin apabila karyawan tersebut patuh terhadap peraturan yang berlaku di tempat kerjanya. Dipastikan seorang individu yang dewasa pasti memiliki tingkat kesadaran dan kepatuhan akan pekerjaannya masing-masing, sehingga disiplin itu akan tercipta dengan sendirinya.

Wawancara mengenai kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku di kantor Radar Malang ini peneliti lakukan dengan manajer pemasaran atau sirkulasi Bapak AT pada hari Kamis 8 Januari 2012 pukul 08.40 WIB adalah sebagai berikut:

“Waaah... kalau kepatuhan karyawan tim sirkulasi ini, mereka sangat sadar sekali... kita mayoritas sudah lama dan ada yang mulai kerja sejak berdirinya Radar Malang. Jadi untuk tingkat kepatuhan karyawan untuk disiplin sangat baik. Mulai dari karyawan yang bertugas untuk mengontrol Koran sejak dari percetakan, memeriksa kesalahan cetak yang mungkin terdapat pada cetakan Koran sampai Koran didistribusikan ke agen-agen dan bagian administrasi sirkulasi yang bertugas untuk membuat laporan distribusi oplah Koran per hari, tagihan Koran ke agen-agen dan laporan

keuangan divisi sirkulasi... mereka semua mengerjakan pekerjaan sesuai kewajiban, *overall* tingkat kepatuhan mereka sangat tinggi”.

Wawancara pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 12.25 dengan manajer keuangan Ibu ME. Untuk divisi keuangan yang bertugas mengontrol kedisiplinan absensi serta mengontrol laporan keuangan per divisi ini, beliau menyatakan:

“Hmmm... tingkat kepatuhan karyawan disini baik sekali, karena mereka semua kebanyakan sudah lama bekerja disini. Memang dari awal di perusahaan ini menuntut karyawan bekerja dengan disiplin tinggi, mungkin bisa dibilang juga berkaitan dengan budaya perusahaan, yang memang bergerak di bidang produksi berita yang terbit setiap hari. Sehingga kepatuhan dalam mengerjakan tanggung jawab mereka masing-masing pun sudah menjadi kebiasaan mereka, seperti disini saya bertugas untuk menerima laporan keuangan dari masing-masing divisi yang ada disini (Radar Malang), mereka semua masing-masing baik sekali dan memang saya maunya laporan harus sudah beres saat saya minta”.

Sama halnya dengan tim redaksi, saat peneliti melakukan wawancara pada hari senin, 2 Januari 2012 pukul 09.15 yang diwakili oleh Bapak YN selaku redaktur pelaksana dan peneliti melihat langsung kegiatan wartawan yang saat itu sedang sibuk memproduksi berita, sebagian terlihat sedang mengedit berita, memilih berita dan foto-foto yang layak tayang dan berbagai kesibukan redaksional masing-masing karyawan. Seperti cerita beliau sebagai berikut:

“Kepatuhan tim redaksi bagus, mereka kan sudah *expert* dibidangnya. Jadi, meski tidak diperintah kalau memang ada peristiwa yang bagus dan

layak diliput, mereka pasti *hunting*. Mereka juga mengikuti penugasan dan arahan dari redaktur atau pimred”.

Selanjutnya saya melakukan wawancara dengan manajer pemasaran Bapak AT, pada hari minggu 8 Januari pukul 08.40 WIB sebagai berikut:

“Untuk kepatuhan karyawan di tim pemasaran atau sirkulasi sangat baik, tidak ada sama sekali penyelewengan dalam bentuk apapun, baik penyelewengan atau korupsi waktu maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan disiplin kerja. Setiap hari kita mulai stand by jam 04.30 WIB setiap hari dan kita harus memastikan Koran sampai pada pelanggan maksimal pukul 06.00 WIB. Sementara ini belum ada kasus-kasus Koran datang terlambat karena kita sudah menentukan dan membagi titik-titik lokasi pengiriman Koran dengan baik dan lokasinya berurutan, jadi tidak sampai melenceng jauh sehingga ekspedisi yang bertugas mengantar Koran ke agen-agen di kota Malang tidak sampai mengalami keterlambatan pengiriman Koran”.

d. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk menerapkan disiplin

Disiplin adalah melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pekerja, baik persetujuan tertulis, lisan maupun berupa peraturan-peraturan ataupun kebiasaan-kebiasaan. Disiplin yang baik dapat diwujudkan apabila dalam suatu organisasi terdapat suatu peraturan yang singkat, mengikat serta jelas menyebutkan sanksi-sanksi dan peraturan tersebut telah diketahui secara jelas oleh seluruh karyawan.

Untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya implementasi disiplin kerja pada karyawan tentunya perlu upaya-upaya yang harus dilakukan perusahaan untuk mewujudkan hal tersebut. Karena tanpa adanya upaya

untuk mengimplementasikan kedisiplinan tersebut akan sulit merealisasikan keinginan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya pasti berdampak pada perusahaan.

Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan disiplin kerja karyawan di Radar Malang, dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Manajer Keuangan Ibu ME pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 12.25 WIB di ruang kerjanya adalah sebagai berikut:

“Dulu sekali saat masih ada buku dan alat absen di bawah (menunjuk ke lantai 1 tempat masuk utama) memang ada beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja kantor, misalnya suka datang telat, saat kerja yang seharusnya 8 jam tapi hanya masuk 3 sampai 4 jam saja. Upaya saya untuk mendisiplinkan karyawan yang kurang atau tidak patuh seperti itu pertama saya sampaikan keluhan saya ke masing-masing manajer dulu, kalau masih tetap seperti itu saya bisa ambil langkah teguran langsung ke karyawan yang kurang disiplin itu sebanyak 2 kali, apabila masih bertahan ketidaksiplinanannya saya berikan surat peringatan (SP)... apabila sampai SP2 karyawan tidak ada perubahan maka akan diberhentikan. Tetapi sekarang ini semua karyawan baik-baik saja dalam hal kedisiplinan, karena di tiap divisi juga lebih fleksibel aturannya”.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara dengan manajer iklan, Bapak FS pada hari Rabu tanggal 27 Desember 2011 pukul 14.50 diungkapkan sebagai berikut :

"Sebenarnya karyawan tim iklan semuanya adalah karyawan *freelance*, gaji mereka berdasarkan komisi jadi semuanya dikenakan target. Kalau ada yang tidak mencapai target akan dikenakan *punishment* yaitu komisi mereka dipotong berapapun iklan yang sudah didapat. Misalnya saja saya kasih mereka target iklan 10 selama 1 bulan, tapi mereka hanya

mendapat 6 iklan saja... ya tetap dipotong komisi mereka itu... Jadi upaya yang saya ambil untuk mendisiplinkan tim iklan salah satunya dengan punishment potong komisi, selanjutnya kalau beberapa periode masih belum mencapai target saya bicara langsung ke anak tersebut... kalau tidak mencapai targetnya masih kontinyu ya saya minta mereka untuk mengajukan *resign*, ini cara yang lebih terhormat untuk mereka daripada nanti di keterangan mereka keluar karena diberhentikan”.

Pada wawancara tanggal 2 Januari yang dilakukan oleh peneliti dengan Redaktur Pelaksana Bapak YN adalah sebagai berikut :

“Upaya yang diterapkan banyak. Antara lain, menetapkan jam masuk kantor untuk tim redaksi yaitu pukul 16.30, kecuali bagi yang ada liputan atau ada keperluan lain... Menetapkan wartawan setidaknya menulis minimal empat berita, meminta ke wartawan supaya tidak pulang sebelum beritanya diedit redaktur. Kemudian meminta wartawan untuk membaca ulang berita yang sudah diedit redaktur biar bisa diperbaiki kalau ada kesalahan. Juga meminta wartawan selalu berkoordinasi dengan redaktur soal liputan yang didapat atau akan dikerjakan. Wartawan juga diminta mengecek semua fakta berita agar tidak ada yang salah... Redaktur juga seperti itu, diminta mengecek betul berita sebelum tayang agar bagus dan tidak ada kesalahan fakta. Contoh kasus ya... Dulu pernah ada wartawan yang tidak libur dua minggu gara-gara salah nulis fakta, ada acara di Hotel Regent tapi ditulis Hotel Graha Kartika. Ada juga dulu redaktur yang dipindah ke pemasaran dan akhirnya dipecat karena penyalahgunaan wewenang. Pernah juga dulu ada kasus penggerebekan dan penangkapan teroris Bom Bali di kota Batu, saat itu ada salah satu fotografer kami yang sedang cuti dan kebetulan sedang berlibur di Batu. Ternyata vila yang di sewa fotografer tersebut bersebelahan dengan lokasi tertangkapnya dokter Ashari. Karena ini adalah salah satu berita internasional maka sangat penting dan nilainya cukup tinggi untuk dimuat, saat tim redaksi ‘naik’ ke Batu untuk meliput kejadian tersebut dan bertemu dengan fotografer yang sedang cuti tersebut sama sekali tidak mempunyai dokumentasi saat kejadian berlangsung. Saat ditanya oleh pimpinan redaksi dan direktur dia

memang tidak membawa peralatan foto sama sekali, bahkan kamera digital pun tidak dibawa, saat itu juga fotografer tersebut dipecat dari Radar Malang. Keputusan itu diambil oleh pimpinan untuk shocking terapi supaya karyawan yang lainnya terutama tim redaksi meskipun sedang berlibur diharuskan membawa peralatan kerjanya, entah itu kamera, bolpoin, notes dan lain-lain”.

2. Kinerja Karyawan

a. Kreatifitas Karyawan

Kinerja karyawan juga ditentukan oleh kreatifitas masing-masing individu dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut perlu untuk dikembangkan dan diterapkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal kualitas produk yang dihasilkan.

Untuk itu, hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 2 Januari 2012 pukul 09.15 WIB dengan Redaktur Pelaksana Bapak YN di ruang kerjanya dipaparkan sebagai berikut:

“Bicara tentang kreatifitas tim redaksi disini sangat baik, bahkan setiap tahun Koran kami mendapatkan banyak nominasi penghargaan dari kantor pusat yaitu Jawa Pos, diantaranya perwajahan terbaik, peningkatan oplah terbaik, dan efisiensi keuangan terbaik... untuk kategori perwajahan terbaik karena desain headline, iklan dan penataan artikel yang bagus, jadi kalau begitu kreatifitas tim redaksi sudah diakui baik dan patut untuk mendapat penghargaan dari pusat. Redaksi tentu dituntut untuk bekerja kreatif dalam memproduksi berita dan selalu berinovasi membuat rubrik-rubrik baru, tim redaksi sudah mengaplikasikan itu”.

Berbeda halnya dengan Manajer Iklan Bapak FS, hasil wawancara pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 14.50 WIB sebagai berikut:

“Saya memberikan penilaian baik dan memuaskan ke anak buah saya bukan dari berapa banyak jumlah iklan yang didapat saja, tapi juga dari kreatifitas, mereka, baik tim desain maupun AE. Untuk AE saya nge-cek dari relasi saya yang kebetulan iklannya dipegang anak buah saya. Karena bagi saya AE bukan saja mencari iklan, balik ke kantor untuk mengurus pemrosesannya saja, tapi bagaimana dia memberikan masukan bagaimana baiknya konsep atau kata-kata yang baik untuk digunakan agar menarik pelanggan di kota Malang ini. Kalau anak buah saya kreatif itu nilai plus buat mereka...”.

Selanjutnya wawancara dilakukan oleh peneliti dengan Manajer Pemasaran Bapak AT pada tanggal 8 Januari pukul 08.40 WIB sebagai berikut:

”Tim pemasaran harus pintar-pintar dan kreatif *bikin* program supaya pelanggan bertambah. Misalnya kita kasi iklan ballot atau undian yang bekerjasama dengan sponsor, disana ada kolom untuk pengisian nama, nomor pelanggan dan nomor telepon... untuk isian ini kita menyesuaikan dengan program atau event yang sedang dijalankan. Minimal ballot ini kita adakan sekali dalam satu bulan, biasanya untuk event dan pengadaan ballot ini kita bicarakan pada saat rapat rutin berlangsung yaitu setiap hari rabu siang di kantor Radar Malang jalan Arjuno 24. Disana biasanya kita bahas program-program apa saja yang akan dilaksanakan, event apa yang bisa digelar dalam waktu dekat dan lain-lain. Untuk kreatifitas orang-orang divisi pemasaran sangat baik sekali...”.

b. Profesionalitas karyawan

Setiap perusahaan pasti mempunyai kriteria tersendiri untuk karyawan yang berhasil mencapai kinerja yang baik. Profesionalitas karyawan di Radar Malang juga menjadi salah satu tolak ukur karyawan itu memiliki kemampuan yang nantinya akan mewujudkan kinerja yang diinginkan oleh perusahaan atau tidak. Professional dalam menjalankan tugas yang diberikan, menjaga kepercayaan para pelanggan dan klien yang sudah bekerjasama selama ini serta menjaga kualitas produksi agar semakin baik dari waktu ke waktu.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas peneliti melakukan wawancara dengan Bapak FS selaku Manajer Pemasaran pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 12.35 WIB, dipaparkan sebagai berikut:

“Profesionalitas para karyawan yang ada di divisi iklan selama ini cukup baik dalam melayani klien pemasang iklan... baik itu para AE atau marketing iklan harus menyesuaikan waktu dengan pelanggan atau pemasang iklan kapan pun pelanggan bisa bertemu untuk membicarakan iklan, memberikan masukan untuk pemasang iklan tentang selera konsumen di kota Malang mengenai produk mereka agar nanti desain atau kata-kata yang terdapat di dalam iklan yang diproduksi bisa menarik minat konsumen, untuk anak-anak desain kapanpun tim membutuhkan mereka untuk mendesain iklan walaupun diluar hari kerja (minggu) mereka harus bisa melaksanakan pekerjaan mereka. Karena sebelum masuk jadi tim iklan mereka sudah saya *kasi* tahu kalau di tim kami memerlukan profesionalitas

kerja karyawan yang baik untuk total melayani para klien atau pemasang iklan yang ada disini (Radar Malang)”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Redaktur Pelaksana Bapak YN pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 14.05 WIB sebagai berikut:

“Kalau menyangkut profesionalitas redaksi, mereka semua sudah bekerja professional selama ini. Karena mayoritas karyawan di tim redaksi bekerja dari awal berdirinya Radar Malang sampai sekarang ini maka tidak perlu diragukan lagi tentang profesionalitas kerja masing-masing karyawan yang ada di tim kami. Untuk penilaian kinerja karyawan yang meliputi kualitas, kuantitas dan tepat waktu diserahkan kepada masing-masing manajer per divisi atau kalau di redaksi yang menilai dan mengontrol kinerja anak buah adalah pimpinan redaktur karena pimpinan atau manajer tersebut yang langsung berhadapan dan mengontrol pekerjaan anak buahnya”.

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara berikutnya dengan manajer pemasaran yaitu Bapak AT sebagai berikut :

“Profesionalitas di tim pemasaran sendiri sudah terjaga dan terpercaya, karena para karyawan pemasaran atau sirkulasi disini memang mempunyai tingkat kesadaran yang tinggi akan profesi mereka... dalam hal pengiriman Koran setiap hari dan pemesanan Koran di manapun sudah terpenuhi dengan baik, distribusi sendiri tidak ada masalah, dulu tahun 2010 kami sempat mengalami keterlambatan distribusi hampir setiap hari selama hampir sebulan karena tahun itu percetakan kami baru pindah

langsung dari Malang, tepatnya di pepen, pakisaji. Sebelumnya Radar Malang cetak di Surabaya jadi satu dengan cetak Jawa Pos... setiap hari jam 01.00 WIB Koran sudah dikirim ke Malang, dan tepat waktu setiap hari”.

Selanjutnya wawancara peneliti lakukan dengan manajer keuangan Ibu ME di ruang kerjanya pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 13.20 WIB, sebagai berikut :

“Untuk bagian keuangan, profesionalitas juga harus terjaga dengan baik. Karena yang namanya pembukuan atau yang berhubungan dengan laporan keuangan itu hal yang sangat vital dalam suatu perusahaan, apabila para karyawan yang bertanggung jawab atas masing-masing laporan keuangan di tiap divisi tidak profesional dalam menjalankan pekerjaan mereka maka akan merugikan sekali bagi perusahaan. Harus teliti dalam membuat laporan keuangan dan para administrasi keuangan di tiap divisi tidak boleh terlambat mengumpulkan laporan keuangan masing-masing kepada saya setiap harinya... sehingga saya juga bisa membuat laporan keuangan keseluruhan dengan baik dan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan, yaitu tepat waktu serta bisa membantu saya selaku manajer keuangan untuk menentukan kebijakan demi mencapai efisiensi keuangan perusahaan untuk selanjutnya”.

c. Ketepatan deadline dan pencapaian target para karyawan

Perusahaan yang berhasil tentunya mereka yang mampu mencapai target atau *goal* yang diinginkan. Oleh karena itu peran individu atau karyawan di suatu perusahaan akan berpengaruh dalam perwujudannya. Kinerja karyawan dalam hal ketepatan memenuhi deadline pekerjaan dan pencapaian target yang ditetapkan kepada tiap-tiap individu akan sangat berperan untuk memajukan perusahaan untuk jangka waktu ke depan.

Sehubungan dengan hal di atas, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Manajer Iklan, Bapak FS pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 12.35 adalah sebagai berikut:

“Perolehan iklan untuk masing-masing karyawan yang ada di tim iklan sebagian besar selalu memenuhi target. Dan perolehan iklan selama ini sih selalu meningkat tiap tahunnya... Cuma di tahun 2011 kemarin Radar Malang mengalami sedikit penurunan perolehan jumlah iklan oleh karena itu berpengaruh juga dengan pendapatan iklan yang kita peroleh. Ini terjadi bukan karena tim iklan tidak disiplin atau yang lain-lain... Setelah kami telusuri penyebab penurunan jumlah pemasang iklan ini ada beberapa faktor yang menjadi penyebabnya, salah satunya adalah kompetitor yang berani banting harga untuk *pasang* iklan. Bahkan ada media cetak atau Koran lain berani menawarkan tayang iklan yang normalnya disini tayang sekali tetapi di tempat mereka tayang 30 kali atau 1 bulan. Selain itu, dari klien-klien kita yang biasa pasang iklan di radar punya keluhan kalau daya beli masyarakat tahun 2011 rendah meskipun menurut pemerintah dengan ekspektasi mereka kalau pertumbuhan ekonomi naik sampai 6 persen di tahun 2011. Mungkin karena pada tahun 2011 gaji PNS naik, sehingga pemerintah mempunyai ekspektasi pada prediksi pertumbuhan ekonomi bisa mencapai 6 persen, namun pengusaha tidak merasakan demikian

tetapi sebaliknya, rata-rata pengusaha merasakan penurunan daya beli masyarakat. Dari situ kami bisa mengambil kesimpulan kalau penurunan omset disebabkan bukan karena faktor internal dari tim tetapi juga dipengaruhi oleh faktor external di masyarakat. Untuk target perolehan iklan masing-masing karyawan atau AE selama ini tidak ada masalah, mungkin ada satu atau dua orang yang belum mencapai target dalam waktu satu sampai dua bulan... selama itu tidak terjadi terus-menerus ya *nggak* masalah... maksimal tidak mencapai target selama enam bulan berturut-turut maka karyawan tersebut akan diberhentikan. Jadi *nggak* heran kalau di divisi iklan ini perputaran keluar masuk karyawan bisa dibbilang tinggi”.

Peneliti melanjutkan wawancara mengenai tingkat pendapatan dan penjualan perusahaan dengan Redaktur Pelaksana Bapak YN pada tanggal 1 Februari 2012 pukul. 14.05 sebagai berikut :

“Di kalangan wartawan ada setiap harinya mereka ditargetkan minimal membuat empat berita dan maksimal mengumpulkan berita mereka yang sudah siap untuk diproduksi pukul 20.00 WIB, kecuali untuk wartawan yang masih ada acara liputan sore atau yang sedang berada di luar kota, maksimal berita sudah ‘matang’ jam 22.00 WIB dan bisa dikirimkan via *e-mail*. Selama ini deadline para wartawan, fotografer, dan tim redaksi keseluruhan baik sekali dan belum ada masalah yang berarti. Untuk target produksi berita masing-masing wartawan terpenuhi semua setiap harinya”.

Kemudian pada tanggal 1 Februari pukul 15.40 WIB peneliti melanjutkan wawancara dengan Bapak AT selaku manajer pemasaran di Radar Malang, seperti berikut ini :

“Kinerja karyawan di tim pemasaran ini diukur dengan banyak oplah yang terjual dan omzet Koran yang tumbuh, target selalu ditentukan oleh pihak manajemen atau atasan, oleh karena itu kami sering mengadakan event off air. Alhamdulillah setiap tahun terjadi peningkatan penjualan. Ini juga dikarenakan kesadaran akan disipin karyawan yang baik di tim kami. Untuk deadline pengiriman Koran ke agen-agen setiap harinya belum ada masalah karena sudah ditangani oleh karyawan sirkulasi yang piket setiap harinya. Karyawan yang piket harus menentukan rute pengiriman Koran, menangani pemesanan Koran untuk acara-acara tertentu, dan sebagainya yang dibuat setiap hari, semua tepat pada waktu yang ditentukan, karena kalau sampai terlambat akan merugikan pihak kami serta pihak agen-agen yang bekerja sama dengan Radar Malang. Ada bonus akhir tahun untuk seluruh karyawan Radar Malang yang besarnya masing-masing divisi ditentukan oleh kantor pusat yaitu Jawa Pos Surabaya. Banyaknya jumlah bonus yang diperoleh masing-masing divisi nantinya akan dibagi ke masing-masing karyawan yang ada di divisi tersebut secara adil sesuai target yang sudah dicapai. Kebijakan untuk menentukan jumlah bonus per divisi nanti kita ajukan dan kita laporkan saat dilaksanakannya rapat akhir tahun, disana masing-masing manajer melaporkan kinerja karyawan pada divisi masing-masing di tahun tersebut yang akhirnya akan membantu untuk memutuskan berapa banyak bonus yang akan diperoleh keempat divisi yang ada di Radar Malang, dan keempat divisi ini mendapatkan bonus yang besarnya berbeda tergantung dari kinerja dan pencapaian divisi selama satu tahun itu”.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajer keuangan Ibu ME pada tanggal 1 Februari 2012 pukul 13.20 WIB di ruangan beliau sebagai berikut :

“Untuk mengukur kinerja tim keuangan per divisi disini adalah saat mereka mengumpulkan laporan keuangan masing-masing tiap divisi tepat waktu atau sesuai deadline setiap hari, tiap divisi memiliki administrator keuangan satu orang. Dan saya disini bertugas untuk merekap semua laporan keuangan yang mereka setorkan kepada saya, selain itu disini saya juga bertugas untuk mengatur keuangan kantor seefisien mungkin... dengan cara meminimalisir pengeluaran agar nantinya perusahaan bisa mendapatkan keuntungan maksimal. Itu salah satu tolak ukur keberhasilan Radar Malang, karena setiap tahunnya juga ada penghargaan di bidang pengelolaan keuangan untuk anak perusahaan Jawa Pos yaitu radar-radar yang terdapat di Jawa dan di luar Jawa. Syukur tahun ini kami mendapat penghargaan efisiensi keuangan terbaik dari kantor pusat”.

C. Analisis dan Interpretasi Data

Setelah disajikan, data dari hasil penelitian di lapangan mengenai implementasi disiplin kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan, data dari Manajer dan Redaktur Pelaksana, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan interpretasi data tersebut yang pada akhirnya dari analisa data ini akan ditarik suatu kesimpulan yang sesungguhnya mengenai implementasi disiplin kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada di Radar Malang. Analisa dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja

a. Absensi

Suatu karyawan dikatakan mematuhi aturan dan melaksanakan kedisiplinan adalah saat tingkat absensi mereka rendah. Apabila tingkat absensi yang terdapat pada suatu perusahaan tinggi merupakan indikasi kurangnya disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu pula.

Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi kondisi kerja karyawan di Radar Malang yang telah dilakukan oleh peneliti, diperoleh keterangan bahwa di Radar Malang terdapat sistem absensi manual yang dikontrol dan dicatat oleh manajer keuangan setiap harinya guna menghitung uang makan dan gaji yang akan diterima para karyawan setiap bulannya. Dilakukan secara manual karena sebagian besar divisi dan karyawan di Radar Malang menerapkan jam kerja yang fleksibel, dahulu memang pernah diterapkan sistem absen menggunakan *finger print*, tetapi atas dasar permintaan karyawan yang sebagian besar jam kerjanya tidak pasti karena ada yang masuk pagi dini hari dan pulang larut malam karena kondisi lapangan dan resiko pekerjaan yang menuntut jam kerja yang tidak selalu tepat pada aturan jam masuk kantor yaitu jam 08.00 sampai 16.00 WIB maka dari itu sistem absen digital dihapuskan. Rata-rata karyawan jarang sekali ada yang ijin atau bolos, jadi tingkat absensi di Radar Malang terkendali dengan baik.

Setiap manajer di masing-masing divisi mempunyai kuasa untuk mengontrol kedisiplinan anak buahnya. Baik itu tentang absensi maupun penilaian tentang implementasi disiplin yang lain, seperti kepatuhan terhadap SOP (*Standart Operational Prosedure*) yang berlaku di perusahaan.

b. Hilangnya waktu kerja

Pada bagian ini hilangnya waktu kerja terdapat dua poin yaitu keterlambatan masuk kerja dan kecepatan pulang kerja karyawan. Keterlambatan masuk dan kecepatan pulang kerja yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan akan secara otomatis mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Disiplin dalam hal datang tepat pada waktunya serta pulang pada jam yang telah ditentukan oleh perusahaan sudah berjalan dengan baik dan semestinya. Meskipun di beberapa divisi yang ada di Radar Malang jam kerjanya dilaksanakan secara fleksibel, karena menyesuaikan dengan *job description* yang ada pada perusahaan. Misalnya, jam kerja wartawan atau divisi redaksi yang nyatanya mereka bekerja sampai larut malam atau kapan pun ada berita yang bagus dan layak jual. Begitu pula dengan divisi iklan yang notabene jam kerja mereka juga harus menyesuaikan dengan kesanggupan klien untuk melakukan pertemuan, negoisasi dan perjanjian pasang iklan.

c. Kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku di perusahaan

Yang dimaksud dengan ketaatan pada tata tertib yang berlaku adalah bahwa setiap perusahaan harus mencapai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai tindakan dan sanksi bagi mereka yang melanggarnya. Para karyawan yang ada di Radar malang ini, mempunyai tingkat kepatuhan terhadap tata tertib yang baik. Dengan tingkat kedewasaan yang matang karena memang mereka dituntut untuk disiplin sesuai tuntutan pekerjaan pewarta berita serta seluruh perangkat administrasi yang terdapat di dalamnya. Mereka melakukan kerja sama dengan baik dan memuaskan

antar divisi. Suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan juga mendukung kelancaran pekerjaan mereka.

d. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk menerapkan disiplin

Disiplin kerja merupakan salah satu tolak ukur penting di dalam menilai produktivitas dan kinerja karyawan, sebab disiplin yang berarti juga mentaati peraturan yang berlaku, maka karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan baik. Pengambilan tindakan yang baik adalah dilakukan secara obyektif, dalam arti ditunjukkan kesalahan yang diperbuat dan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain. Tindakan disiplin oleh manajer haruslah yang bersifat mendidik sehingga karyawan akan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Para Manajer yang ada di Radar Malang menerapkan upaya-upaya pendisiplinan karyawan apabila terdapat karyawan yang melanggar peraturan dan ketentuan yang terdapat di perusahaan. Dalam upaya menerapkan disiplin tersebut apabila ada karyawan yang melanggar aturan maka manajer akan melakukan teguran langsung kepada karyawan yang melanggar kemudian apabila karyawan tetap dengan perilaku tidak disiplinnya maka manajer keuangan selaku pengontrol kinerja seluruh karyawan administrasi per divisi maka akan menyerahkan ke masing-masing manajer untuk menegur anak buahnya terlebih dahulu, apabila masih berlangsung tindakan tidak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan maka akan diturunkan SP (Surat Peringatan), tindakan yang akan diambil adalah tindakan *final* apabila karyawan tetap tidak mematuhi peraturan yaitu pemecatan atau permintaan atasan agar karyawan tersebut

mengundurkan diri supaya menimbulkan kesan yang lebih terhormat daripada keluar karena atas dasar dipecat atau dikeluarkan oleh pihak perusahaan.

Terdapat peraturan tertulis yang memuat beberapa poin-poin tentang kedisiplinan yang harus dipatuhi oleh karyawan di Radar Malang. Meskipun begitu terdapat beberapa kasus yang mengharuskan pimpinan mengambil keputusan akhir yaitu pemecatan langsung saat karyawan melakukan tindakan tidak disiplin dalam mematuhi peraturan. Yaitu dalam tim redaksi yang memang menuntut disiplin kerja tinggi para karyawan yang terdapat di dalamnya, salah satunya adalah kasus penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran disiplin salah satu fotografer dalam mematuhi kode etik profesi yaitu seorang fotografer atau wartawan kemanapun mereka pergi dan dimana pun mereka berada tidak peduli sedang berlibur atau cuti, mereka harus selalu membawa peralatan kerja mereka, misalnya, kamera, flashdisk, bolpoin atau notes.

Keputusan pemberhentian atau pemecatan karyawan yang melakukan kesalahan langsung diputuskan sepihak oleh direktur dan harus disetujui oleh pihak yang melakukan kesalahan. Pada kasus yang telah dijabarkan diatas, keputusan tersebut sangat berbeda dengan teori yang sudah ada, salah satunya Black (1994:153) :

“Jika wawancara dan teguran tidak berhasil penyelia dapat memberikan hukuman berupa pemberhentian sementara karena disiplin. Hukuman pemberhentian ini dapat berbeda-beda lamanya, dari satu hari sampai beberapa hari, tergantung dari seberapa berat pelanggarannya. Kesemua hal tersebut dapat diterima oleh sebagian besar pekerja sebagai peraturan yang layak sebagai persyaratan kerja yang penting”.

Oleh karena itu akan semakin baik apabila ada peraturan tertulis yang lebih detail dan lebih terinci serta dapat disepakati oleh seluruh karyawan

yang bekerja di Radar Malang. Agar tidak ada pihak yang dirugikan dikemudian hari.

Implementasi disiplin karyawan di Radar Malang mempunyai beberapa perbedaan di setiap divisi yang ada di perusahaan tersebut. Seperti penilaian disiplin waktu dilihat dari jam kerja setiap harinya, ada karyawan di divisi tertentu yang harus masuk setiap hari dan memberlakukan sistem libur secara bergantian yaitu divisi sirkulasi atau pemasaran. Ada pula yang memerlukan tingkat fleksibilitas waktu yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya agar penilaian disiplin karyawan itu baik serta memenuhi kriteria profesionalisme yang baik oleh para karyawan, divisi yang memerlukan fleksibilitas waktu diluar jam kerja kantor yaitu divisi iklan dan redaksi. Divisi administrasi dan keuangan mempunyai jam kantor yang terjadwal teratur setiap harinya, berbeda dengan divisi redaksi, iklan dan sirkulasi. Oleh karena itu implementasi disiplin kerja karyawan di Radar Malang mempunyai kriteria dan penilaian berbeda-beda di setiap divisinya.

2. Kinerja Karyawan

a. Kreatifitas karyawan

Setiap individu pasti memiliki suatu kemampuan untuk berkreatif, baik itu kemampuan alami maupun kemampuan yang digali, terlatih atau lingkungan yang membentuk seorang individu itu menjadi kreatif, tetapi apakah kreatifitas individu tersebut dapat tersalurkan dan disalurkan dengan baik tergantung dari kemauan masing-masing. Suatu kreatifitas dapat tergalil dan muncul dengan baik apabila ada dorongan dari diri sendiri, daya imajinasi yang baik serta suatu aturan yang tidak stagnan dari atasan dan tidak mengandung tekanan yang kaku. Tetapi dari itu semua tetap harus

mengedepankan profesionalitas dalam pekerjaan, agar tujuan utama perusahaan bisa tercapai.

Kreatifitas karyawan yang ada di Radar Malang diakui para pimpinan sangat baik, karenanya semakin bertambahnya waktu semakin bertambah juga pelanggan serta oplah Koran yang terjual. Karena di media harus ada suatu perubahan yang mengikuti minat pasar dan *up to date* dari waktu ke waktu. Apabila ada karyawan yang kurang kreatif itu akan jadi pertimbangan tersendiri bagi manajer, entah itu berpengaruh kepada kepercayaan pemimpin terhadap karyawan tersebut atau penilaian yang berbeda dengan karyawan lain yang lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tahun ini Radar Malang juga mendapatkan penghargaan dari kantor pusat Jawa Pos Group yaitu perwajahan terbaik. Dikatakan perwajahan terbaik, karena desain koran, penataan halaman yang baik dan bahasa yang menarik. Untuk memperoleh penghargaan tersebut tentunya diperlukan suatu kreatifitas yang tinggi pada karyawan yang ada di Radar Malang.

Perlu diadakannya suatu pelatihan, workshop atau seminar untuk meningkatkan daya kreatifitas para karyawan di Radar Malang. Baik itu internal di kantor Radar Malang maupun pelatihan yang diadakan dari pusat, yaitu Jawa Pos.

b. Profesionalitas karyawan

Salah satu faktor karyawan berkinerja baik adalah mereka yang menjaga sikap profesional atas pekerjaannya. Yang dimaksud karyawan profesional adalah mereka yang tahu akan keahliannya dan

keterampilannya, menggunakan seluruh waktunya untuk menjalankan apa yang dijalankan sebagai profesinya tersebut.

Sejauh ini para karyawan di Radar Malang sangat menjaga sikap profesional mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun masing-masing karyawan di tiap divisi mempunyai target yang berbeda, jam dan hari kerja yang mengharuskan sebagian karyawan untuk bekerja dengan fleksibilitas yang tinggi, mereka tetap melaksanakan dengan baik sesuai dengan tuntutan yang diberikan oleh pimpinan masing-masing. Sikap profesional karyawan dapat diimplementasikan dengan baik karena hampir seluruh karyawan memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi akan resiko pekerjaan mereka.

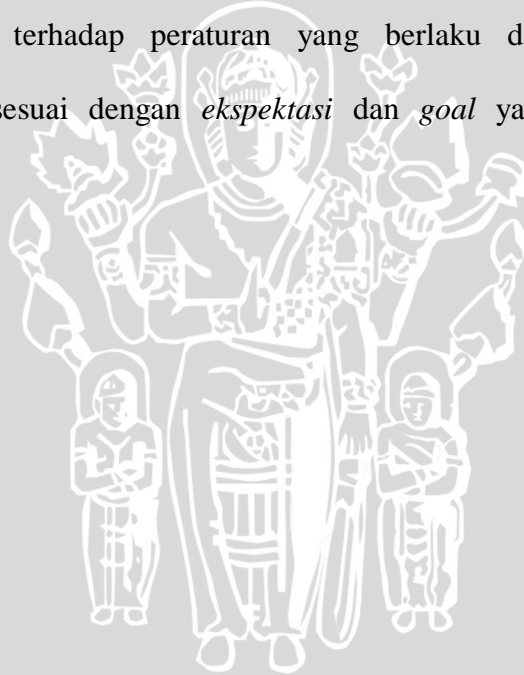
c. Ketepatan deadline dan pencapaian target karyawan

Kinerja karyawan bisa diukur dari ketepatan mereka dalam memenuhi deadline pekerjaan dan pencapaian target yang diberikan perusahaan kepada masing-masing karyawan. Dari wawancara dengan manajer-manajer pada divisi yang ada di Radar Malang, peneliti dapat menyimpulkan bahwa para karyawan dapat memenuhi deadline pekerjaan yang ditanggung kepada mereka. Karena untuk mencapai target diperlukan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan serta memenuhi target masing-masing.

Meskipun begitu, ada di salah satu divisi yang mungkin membutuhkan *skill* dan orang-orang yang berkompeten di bidangnya, yaitu divisi iklan. Dimana saat ini tingkat persaingan media cetak sangat tinggi, maka dibutuhkan orang yang benar-benar *expert* di bidang pemasaran iklan. Karena beberapa waktu lalu terdapat beberapa karyawan yang terpaksa harus diberhentikan karena dalam waktu enam bulan berturut-turut tidak mencapai

target yang diberikan oleh manajer iklan demi memenuhi target perusahaan. Jadi bisa disimpulkan bahwa tingkat perputaran karyawan yang ada di divisi iklan ini cukup tinggi.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan langsung oleh setiap manajer di masing-masing divisi sama halnya dengan penilaian implementasi disiplin kerja karyawan, yang kemudian dilaporkan kepada pimpinan atau direktur Radar Malang saat rapat evaluasi yang biasa diadakan setiap minggu. Sejauh ini kinerja para karyawan Radar Malang sangat patuh terhadap peraturan yang berlaku dan para karyawan menghasilkan kinerja sesuai dengan *ekspektasi* dan *goal* yang ditentukan oleh perusahaan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini dibuat untuk mengungkapkan fakta yang ditemui, kemudian menganalisisnya agar dapat memberikan hasil yang akurat, dalam penelitian ini diuraikan tentang bagaimana implementasi disiplin kerja karyawan di Radar Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan saran tentang permasalahan-permasalahan yang ada di perusahaan guna meningkatkan kualitas disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Dari hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa implementasi disiplin kerja karyawan dan penilaian kinerja karyawan itu sendiri dalam setiap melaksanakan pekerjaan berbeda-beda pada setiap divisi yang ada di Radar Malang. Radar Malang memiliki peraturan akan disiplin kerja yang tinggi karena setiap harinya perusahaan ini menghasilkan produksi berita yang baru dan menuntut ketepatan waktu. Akan tetapi saat ini Radar Malang belum mempunyai daftar presensi yang baik serta transparan karena hanya dikontrol oleh manajer keuangan setiap harinya. Oleh karena itu perlu dibuat suatu daftar presensi karyawan yang jelas minimal dengan tanda tangan karyawan setiap harinya, kalau perlu ada bagian untuk mengontrol presensi sendiri seperti bagian sekretaris atau *front office* agar lebih teratur dan tidak terkesan mencampur adukkan *jobdesc* masing-masing bagian yang ada.

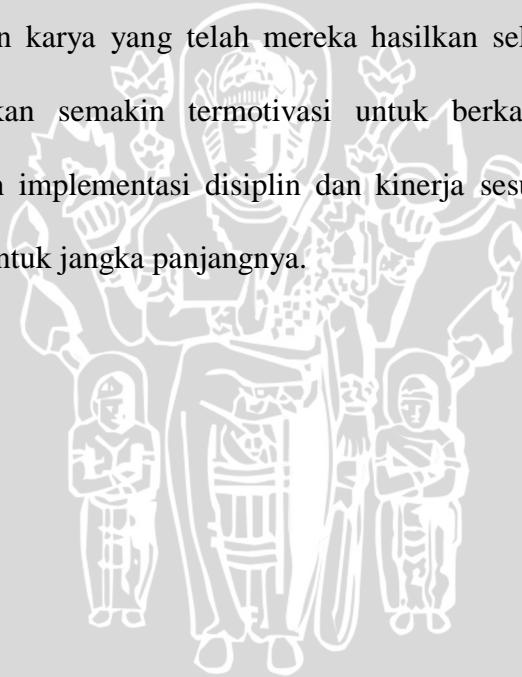
Dalam hal implementasi disiplin kerja dan kinerja karyawan, para karyawan Radar Malang mayoritas dan bisa disimpulkan hampir semua memiliki tingkat disiplin dan kinerja yang baik, maka dari itu wajar apabila dari waktu ke waktu Radar Malang semakin baik dalam hal kualitas produksi berita. Seperti slogan Radar Malang yaitu “Semakin Dekat dengan Pembaca” yang cukup membuktikan eksistensi Radar Malang di kalangan masyarakat ditengah persaingan media cetak yang ada saat ini.

B. Saran

Setelah melakukan analisis terhadap masalah yang dihadapi perusahaan, maka peneliti memberikan saran-saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan kondisi dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan PT Malang Intermedia Pers. Radar Malang adalah :

1. Sistem absensi harian akan lebih baik dan efektif apabila ada pengontrol atau bagian absensi sendiri di kantor Redaksi yang sekaligus menjadi kantor percetakan sekarang ini. Hal ini dikarenakan tim redaksi saat ini berbeda kantor dengan bagian administrasi, sehingga bisa membantu dan memudahkan manajer keuangan yang selama ini bertugas sebagai pengontrol absensi karyawan keseluruhan.
2. Perlu ada peraturan tertulis lebih terinci tentang bentuk pelanggaran dan sanksi tegas mengenai tindakan yang dianggap melanggar peraturan disiplin atau melanggar etika profesi. Agar karyawan yang melakukan tindakan kemangkiran dari tindakan disiplin kerja bisa mendapatkan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan di kemudian hari.

3. Perlu untuk mengadakan tes psikologi tentang karakter disiplin karyawan, sehingga perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karakter dan tingkat disiplin yang dimiliki karyawan Radar Malang. Serta pelatihan untuk menjaga profesionalitas para karyawan yang bekerja di Radar Malang agar semakin baik.
4. Untuk mengimbangi tingkat implementasi disiplin kerja dan kinerja yang baik oleh para karyawan maka dari itu perlu adanya sistem bonus atau kompensasi yang sebanding dengan waktu yang telah diberikan secara maksimal dan karya yang telah mereka hasilkan selama ini. Agar para karyawan akan semakin termotivasi untuk berkarya sehingga akan menghasilkan implementasi disiplin dan kinerja sesuai yang diinginkan perusahaan untuk jangka panjangnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Black, J Manzies. 1994. *Manajemen Supervisor*. Seri Manajemen no. 62. Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Desseler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia/ Human Resource Management 7th edition*. Edisi bahasa Indonesia, jilid 2. Penerbit PT. prehallindo. Jakarta.
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Muchdarsyah, Sinungan. 2008. *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Edisi kedua, cetakan ketujuh. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara, Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Terbitan kesembilan Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi ketiga. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P.. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Miles, Mathew B dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia Press. Jakarta.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Edisi revisi. Cetakan keenam. Penerbit PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Santana, K. Septiawan. 2007. *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian*. AlfaBeta. Bandung.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Penerbit Preninda Media. Bandung
- Wursanto, IG. 1985. *Pengertian Human Relation dalam Manajemen*. Penerbit Pustaka Dian. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella J. 2009. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Penerbit PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Notoadmojo dalam <http://E:/collagebahan2/kumpulan,kajian teori/Konsep-Perilaku-Pengertian-Perilaku-Bentuk-Perilaku-dan-Domain-Perilaku>.

Tim Radar Malang

Direktur : H.Rahman Budijanto

Wakil Direktur : HM Usman Syahadat

Pemimpin Redaksi : Choirul Anwar

Redaktur Pelaksana : Ilham Aziz

Redaktur : Yunan Helmi,

Abdul Muntholib

Staf Redaksi : Yulianti, Happy DY, Yosi Arbianto

Neny Fitrin, Lazuardi Firdaus,

Kholid Amrullah.

Reporter : Yoyon Suryono, Ahmad Yahya,

Bambang Tri Wijatmiko, Eko Agus

Prasetyo, Mardi Sampurno.

Fotografer : Doli Siregar (Redaktur),

Suharto, Bagus Dharmawan,

Layoutman : Heri Siswanto, Andi Suryadi,

Yudo Asmoro.

Grafis/Desain Iklan : Bagus Dharmawan, Feby S,

Aditya Rahman , Andhi Wira

Manager Iklan : Faisal Kurniawan

Staf Iklan : A.Farid Fauzi, RA Firmansyah

Manajer Keuangan : Melly Sri Wigati

Staf Keuangan : Ida Hidayati, Luluk Setyowati ,Puji , Atik (Pajak)

Sekretaris Redaksi : Marisa Puspitasari

Manager Pemasaraan : Athok Illah

Staf Pemasaran : Nanik Handayani, Choirul Hamzah,

Mulyono Agung

