

## IMPLEMENTASI DISIPLIN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BANK BJB KANTOR WILAYAH 1

Evi Srinur Hastuti<sup>1</sup>, Dinar Rachmawati<sup>2</sup>, Tia Nur Fitriani<sup>3</sup>

Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia<sup>1,3</sup>,

Fakultas ekonomi, SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INABA<sup>3</sup>

e-mail : [evisrinurhastuti@unibi.ac.id](mailto:evisrinurhastuti@unibi.ac.id)<sup>1</sup>, [dinarrachman@gmail.com](mailto:dinarrachman@gmail.com)<sup>2</sup>, [tianfffff19@gmail.com](mailto:tianfffff19@gmail.com)<sup>3</sup>

### Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting, karena kegiatan organisasi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal tidak akan terselesaikan dengan baik. Yang terjadi di bank bjb Kantor Wilayah I kinerja pegawai belum optimal, banyak factor yang mempengaruhi kinerja tersebut salah satunya adalah disiplin. Tujuan penelitian memperoleh informasi mengenai hubungan implementasi disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah I. Populasi penelitian adalah pegawai bank bjb Kantor Wilayah I yang berjumlah 470, dengan teknik sampling yang digunakan adalah *disproportionate stratified random sampling*. Dengan menggunakan rumus Yamame Taro, diperoleh jumlah sampel sebanyak 83 orang. Data penelitian diperoleh dengan kuesioner disiplin berdasarkan teori Cascio dan angket kinerja yang diturunkan dari *Key Performance Indikator* Bank Bjb.

Metode penelitian yang digunakan adalah korelasional. Hasil pengujian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara implementasi disiplin dengan peningkatan kinerja pegawai dengan  $r_s = 0,788$ . Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara implementasi disiplin dengan peningkatan kinerja pegawai bank bjb Kantor Wilayah Jawa Barat

**Kata Kunci :Implementasi,Disiplin dan Kinerja**

### Abstract

*Human resource management becomes very important, because organizational activities without the support of reliable human resources will not be completed properly. What happened at Bank Bjb Regional Office I employee performance is not optimal, many factors that affect the performance, one of which is discipline. The research objective is to obtain information about the relationship between the implementation of the discipline and the improvement in the performance of Bank Bjb Regional Office I employees. The population of the study was 470 bjb bank employees at Regional Office I, with the sampling technique used was disproportionate stratified random sampling. By using the Yamame Taro formula, 83 samples were obtained. The research data were obtained using a disciplinary questionnaire based on the Cascio theory and a performance questionnaire derived from Key Performance Bank Bjb Indicators.*

*The research method used is correlational. The test results show there is a significant relationship between the implementation of discipline with an increase in employee performance with  $r_s = 0.788$ . Based on the results of the study it can be concluded that there is a significant relationship between the implementation of discipline with the improvement of the performance of the bank employees of the West Java Regional Office*

**Keywords: Implementation, Discipline and Performance**

### 1. PENDAHULUAN

Bank merupakan sebuah institusi keuangan yang didirikan dengan kewenangan tertentu, baik sebagai sarana untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan

menerbitkan premis atau yang dikenal sebagai *banknote*. Peran yang menjadi tanggung jawab perbankan tersebut sesuai dengan Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998

tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Pada Era revolusi industry 4.0, organisasi perbankan telah mengalami perubahan besar kearah yang lebih kompetitif, hal ini terkadi karena deregulasi peraturan, sehingga bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang ditawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposan. Seperti di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk yang dikenal dengan nama Bank Bjb Kantor Wilayah 1

Bank Bjb Kantor Wilayah 1 merupakan bank umum milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Provinsi Banten bersama-sama dengan pemerintah kota atau kabupaten se-Jawa Barat dan Banten, sesuai dengan izin Bank Indonesia No. 2/18/DpG/DPIP tanggal 12 April 2000, sejak tanggal 15 April 2000 Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah pertama di Indonesia yang menjalankan dual banking system, yaitu memberikan layanan perbankan dengan system konvensional dan system syariah. Perubahan Nama dan Call Name Perseroan 2007. Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010, sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 10 1337/SK/DIR-PPN/2010 tanggal 5 Juli 2010, maka perseroan telah resmi berubah menjadi Bank Bjb Kantor Wilayah 1.

Sampai saat ini Bank Bjb Kantor Wilayah 1 sudah memiliki 5 Kantor Wilayah yang tersebar diseluruh Indonesia. Untuk kantor wilayah 1 sendiri memiliki kantor cabang sebanyak 17 Kantor Cabang. Terdiri atas 98 Kantor Cabang Pembantu, 106 Kantor Kas, dan 50 Kantor *Payment Point*, 1 Unit Layanan Prioritas (*Precious*), 1 Unit Layanan Sentra UMKM, 3 Unit Layanan Mobil Kas, 5 Unit Layanan *Weekend Banking*, yang tersebar di sekitar daerah Bandung Kota. Dengan jumlah kantor yang sudah tersebar, sumber daya

manusia yang dimiliki sejumlah 2380 orang. Dengan jumlah sumber daya manusia yang tersedia, diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah.

Bank Bjb Kantor Wilayah 1 memiliki visi menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, serta misi sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, melaksanakan penyimpanan uang daerah dan salah satu sumber pendapatan asli daerah. Berdasarkan visi dan misi diatas, dalam proses pencapaiannya diperlukan prinsip-prinsip operasional. Salah satunya adalah keandalan dan kekuatan yang dimiliki dari dalam bank itu sendiri, agar menjadi bank yang kuat dan tetap bertahan, dengan terus menerus mengembangkan serta memberdayakan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan berintegritas guna memberikan layanan prima kepada mitra kerja bank, sebab sebagaimana idealnya suatu program kerja tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, profesional dan berperilaku positif, maka program kerja tersebut tidak akan berhasil, oleh karena itu keberadaan sumber daya manusia yang kompeten mutlak diperlukan.

Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya target organisasi atau perusahaan. Artinya tujuan organisasi tidak akan mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawainya. Namun demikian, permasalahan yang sering terjadi adalah bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi, sehingga dapat menangani setiap persoalan yang terjadi. Dengan jumlah pegawai manager operasional Kantor Wilayah 1 yang cukup banyak yaitu 470, diharapkan kualitas pelayanan kepada nasabah dapat dilakukan dengan optimal sehingga target kerja dapat tercapai. Selain itu, sebagai instansi yang bertugas dan berwenang memberikan pelayanan di bidang perbankan, setiap unsurnya dituntut untuk bersinergi memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, sehingga pendapatan Bank Bjb Kantor Wilayah 1 meningkat.

Berdasarkan data yang diperoleh permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1 Kantor Wilayah I pada level manager diantaranya capaian target kinerja layanan dalam 2 tahun terakhir masih dirasakan kurang optimal. Berikut table berkaitan dengan capaian target kinerja layanan pegawai level manager operasional.

**Tabel 1.1**  
**Target Skor Kinerja Layanan Tahun 2017 dan 2018**

No	Aspek Pelayanan	Target SKL 2017	Rata-rata pencapaian 2017	Target SKL 2018	Rata-rata pencapaian 2018
1	Satpam	70,00	56,56	70,00	61,76
2	Customer Service	75,00	65,46	80,00	64,31
3	Teller	80,00	69,43	80,00	73,40
4	Telepon	70,00	47,51	80,00	55,21
5	Kenyamanan	80,00	53,53	80,00	58,28
6	Peralatan	80,00	47,56	80,00	57,16
7	Toilet	80,00	54,75	80,00	62,50
8	ATM	80,00	59,77	80,00	65,02
Rata-rata			55,07		59,64

Sumber : Bagian Operasional

Keterangan :

81 – 100	: Sangat baik
61 – 80	: Baik
41 – 60	: Cukup baik
21 – 40	: Kurang baik
<20	: Sangat kurang

Dari table 1.1 dapat dikatakan bahwa dalam dua tahun terakhir capaian hasil kinerja pegawai level staff termasuk kurang baik atau kurang optimal. Untuk tahun 2017 rata-rata layanan hanya mencapai nilai 55,07 termasuk kategori cukup baik. Pada layanan satpam dengan target nilai 70,00 hanya tercapai 56,56, customer service dengan target nilai 75,00 hanya tercapai 65,46, teller dengan target nilai 80,00 hanya tercapai 69,43, telepon dengan target nilai 70,00 hanya tercapai 47,51, kenyamanan dengan target nilai 80,00 hanya tercapai 53,53, peralatan dengan target 80,00 hanya tercapai 47,56%, toilet dengan target nilai 80,00 hanya tercapai 54,75,, serta ATM dengan target nilai 80,00 hanya tercapai 59,77.

Sedangkan rata-rata layanan tahun 2018 yaitu 59,64 termasuk kategori cukup baik, dengan perincian layanan satpam dengan target nilai 70,00 hanya tercapai 61,76%, customer service dengan target nilai 75,00 hanya tercapai 64,31%, customer service dengan target nilai 80,00 dan

pencapaian 68,21 , teller dengan target nilai 80,00 pencapaian 73,40%, telepon dengan target nilai 80,00 pencapaian 55,32%. Sedangkan untuk pelayanan yang berkaitan dengan kenyamanan, peralatan, toilet, dan atm dari target nilai 80,00 pencapaian 58,28, 57,16, 62,50, 65,02.

Bank Bjb Kantor Wilayah 1 telah berupa untuk merealisasikan seluruh target melalui pos-pos keuangan dengan cara menghimpun Dana Pihak Ketiga, caranya dengan melakukan promosi, pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah *corporate* maupun nasabah *retail* serta meningkatkan standar kualitas pelayanan maupun diversifikasi produk dan jasa, tetapi upaya tersebut belum membuahkan hasil. Tidak tercapainya kinerja organisasi tidak terlepas dari kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1. Hasil interview dengan manajer operasional menyebutkan bahwa kurang optimalnya kinerja pegawai tercermin dari administrasi laporan tidak benar atau tidak sesuai dengan SOP, pegawai hanya mencari dan mengejar nasabah sebanyak-banyaknya tanpa mempertimbangkan prosedur yang ada sehingga *data base* konsumen tidak lengkap.

Rendahnya kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1 diatas tentunya akan semakin menghambat proses penyelesaian pekerjaan ketika disiplin kerja pun rendah. Berikut tabel rata-rata keterlambatan dan ketidakhadiran sebagai indikasi disiplin pegawai yang rendah dalam periode dua tahun.

**Tabel 1.2**  
**Data Kehadiran Pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1 Dalam Dua Tahun**

No	Kategori	2017	2018
1.	Integrasi Data	18,27%	15,33%
2.	Ketidakhadiran	15,33%	13,35%
3.	Disiplin Kerja	13,35%	13,35%

Sumber : Bagian Operasional

Dari data diatas dapat digambarkan bahwa kondisi-kondisi ketidakhadiran pegawai untuk tahun 2017 diperoleh, terdapat 18,27 % pegawai yang datang terlambat, 15,33% tidak hadir atau mangkir dan 13,35 % pegawai yang

absen tidak lengkap biasanya terjadi karena lupa absen atau jaringan sedang error. Sedangkan untuk tahun 2018, terdapat 13,49% pegawai datang terlambat, 11,47% tidak hadir atau mangkir dan 14,40 % pegawai yang absen tidak lengkap, Pegawai dengan absen tidak lengkap.

Rendahnya disiplin kerja yang ditandai dengan, masih ada nya pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal atau tidak hadir, kondisi ini tidak bisa dibiarkan dan harus lebih ditingkatkan, karena waktu ketidakhadiran yang terlampau banyak tidak saja banyak memakan biaya, akan tetapi akan mempengaruhi ritme kerja pegawai lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan secara individual dan berpengaruh secara bersama-sama pada kinerja. Dengan kata lain lingkungan kerja yang nyaman dan tingkat disiplin yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan (Afnia Ferawati, 2017. Journal ANGORA Vol 5 No.1)

Demikian pula dengan hasil penelitian Rita Taroreh dkk (2016) menyatakan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Kawangkoan, bahwa secara simultan maupun parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Implementasi Disiplin Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1”.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Teori Disiplin Kerja

#### A. Definisi Disiplin

Menurut Newstorm & Davis disiplin merupakan tindakan manajemen untuk menetapkan standar atau aturan organisasi. Permasalahan disiplin mempunyai dampak yang kuat pada individu dalam suatu organisasi (Diah, 2009:21).

Disiplin menurut Cascio diartikan sebagai hak manajemen untuk menerapkan aturan-

aturan perilaku di tempat kerja dan memberikan tindakan tertentu kepada pegawai yang melanggar aturan tersebut. Tindakan disiplin biasanya dilakukan manajemen ketika pembicaraan dan *coaching* tidak dapat mengatasi masalah ketidakhadiran pegawai, kinerja pegawai yang menurun atau pelanggaran aturan perusahaan (Erinayani, 2017:79).

#### B. Pelaksanaan Disiplin

Menurut konsep *just cause* yang dikemukakan Wesman & Eischen disiplin itu tidak hanya berisi tentang bukti pelaksanaannya aturan atau pelanggaran aturan yang dilakukan saja, tapi juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendengarkan duduk persoalan secara adil dan memberikan hukuman yang sesuai dengan bukti-bukti kesalahan pegawai (Cascio dikutip dari Erinayani, 2017:79). Lebih jauh dikemukakan bahwa pegawai cenderung akan menerima pendisiplinan jika: (1) tindakan disiplin dilaksanakan secara konsisten; (2) aturan-aturan yang ada di perusahaan dipublikasikan dengan jelas kepada seluruh pegawai; (3) aturan-aturan yang diterapkan mempunyai dasar yang jelas Cascio (Erinayani, 2017:79).

Menurut Cascio disiplin sangat dibutuhkan dalam rangka pengawasan manajemen, Jadi idealnya, disiplin dapat berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja yang produktif dan responsif. Namun dalam banyak kasus ditemukan beberapa manajemen yang menghindari penerapan disiplin kepada pegawai, dengan alasan yaitu karena (1) ketidaktahuan akan peraturan organisasi; (2) takut ada keluhan atau pengaduan dari pegawai; (3) takut kehilangan “pertemanan” dengan pegawai (Erinayani, 2017:79).

Dalam pelaksanaan disiplin ini, kita perlu memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan disiplin. Menurut Weber, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan disiplin adalah komitmen semua pihak terhadap organisasi, peluang untuk maju dan berprestasi, penilaian kinerja yang objektif, pendidikan dan pelatihan, kematangan dan integritas pribadi, contoh keteladanan

pimpinan, budaya organisasi, penerapan sanksi/hukuman dan reward, juga kesejahteraan moral, spiritual dan material (Anwari dkk, 2013).

### C. Tipe Disiplin

Menurut Newstrom & Davis (Anwar Prabu mangkunagara 2013:129) Ada dua tipe disiplin yaitu tipe *preventif* dan tipe *korektif*, berikut penjelasan mengenai keduanya:

- 1) *Disiplin preventif* adalah tindakan yang diambil untuk mendorong pegawai mengikuti standar dan aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuan dasarnya adalah untuk mendorong pegawai untuk mempunyai rasa disiplin diri (*self-discipline*). Dengan cara ini pegawai memelihara disiplinnya sendiri bukan disuruh manajemen. Disiplin diri yang dimiliki oleh kelompok merupakan sumber kebanggaan dalam organisasi manapun. Manajemen bertanggung jawab dalam membangun iklim disiplin preventif. Dengan cara ini, standar dan aturan organisasi atau perusahaan diketahui dan dipahami oleh pegawai. Jika pegawai tidak mengetahui standar kerja organisasi yang harus mereka taati, perilaku pegawai kemungkinan akan tidak menentu atau salah arah. Pegawai cenderung mendukung standar aturan yang dibuat dan diketahui bersama mereka. Pegawai juga akan lebih memberikan dukungan pada aturan yang mengandung makna positif, seperti "Utamakan Keselamatan!" daripada "Jangan Ceroboh!". Mereka biasanya ingin mengetahui alasan dari standar yang ditetapkan. Disiplin *preventif* merupakan hubungan antar sistem, dan manajemen harus bekerja dengan seluruh bagian dalam sistem untuk membangun disiplin ini.
- 2) *Disiplin korektif* adalah tindakan disiplin yang dilakukan setelah terjadi pelanggaran aturan, disiplin ini untuk mencegah pelanggaran aturan yang lebih jauh dan diharapkan pada masa yang akan datang perilaku pegawai akan lebih sesuai dengan standar. Disiplin korektif ini biasanya diikuti oleh tindakan hukuman sehingga sering disebut sebagai tindakan disiplin

(*disciplinari action*). Tujuan tindakan disiplin adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengubah perilaku pelanggar
- b. Untuk mencegah pegawai lain melakukan perilaku yang sama
- c. Untuk mempertahankan konsistensi dan efektivitas standar kelompok

### D. Disiplin Yang efektif

Disiplin memiliki tempat yang penting dalam organisasi. Pada praktek pelaksanaannya, cenderung menjadi populer karena disiplin dianggap dapat memberikan hasil yang cepat dengan cara yang mudah. Lebih jauh dari itu, manajemen seolah didorong untuk menggunakan disiplin agar dapat melakukan perubahan perilaku pegawai dengan cepat. Untuk menghindari hal tersebut maka berikut hal-hal yang harus diperhatikan agar tindakan disiplin yang dilakukan dapat efektif (Robbins, 2010:50)

- 1) *Respon segera*. Semakin cepat tindakan disiplin diberikan setelah pegawai melanggar, pegawai akan langsung mengetahui hubungan antara tindakan disiplin dengan pelanggaran yang dilakukannya. Tindakan disiplin dilakukan secepat mungkin setelah manajemen memberitahukan pegawai bahwa ia melakukan pelanggaran
- 2) *Disertai dengan peringatan*. Manajemen wajib memberikan peringatan sebelum melakukan tindakan disiplin. Hal ini dilakukan agar pegawai menyadari adanya aturan-aturan organisasi dan menerima standar perilaku yang ditetapkan dalam peraturan tersebut. Tindakan disiplin akan lebih diterima dengan adil oleh pegawai jika mereka menerima peringatan yang jelas bahwa pelanggaran akan mengakibatkan tindakan disiplin dari manajemen dan pegawai mengetahui tindakan disiplin apa yang akan diberikan kepadanya.
- 3) *Mengemukakan masalah dengan spesifik*. Menyebutkan tanggal, waktu, tempat keterlibatan individu dalam suatu pelanggaran. Mengidentifikasi pelanggaran yang dilakukan pegawai.

Menjelaskan bahwa perilaku yang dilakukan pegawai tersebut tidak dapat dilanjutkan dengan memperlihatkan akibat secara spesifik terhadap kinerja pegawai, efektivitas unit kerja dan rekan pegawai.

- 4) *Mengizinkan pegawai untuk menjelaskan posisinya.* Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menjelaskan posisinya dari perspektif pegawai. Apa yang terjadi? Mengapa pelanggaran dilakukan? Bagaimana persepsi pegawai tentang peraturan, kebijakan dan keadaan organisasi.
- 5) *Tetap berdiskusi secara personal.* Hukuman harus berhubungan dengan pelanggaran yang dilakukan, bukan dengan kepribadian atau personel pelanggar. Disiplin harus diarahkan pada perilaku pegawai bukan pada pegawai secara personal.
- 6) *Konsisten.* Jika disiplin diterapkan tidak konsisten, peraturan akan kehilangan maknanya, penurunan moral kerja dan pegawai akan mempertanyakan kredibilitas manajemen
- 7) *Mengambil tindakan progresif.* Memilih hukuman yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan pegawai. Hukuman seharusnya bertambah berat secara progresif jika pelanggaran dilakukan secara berulang. Biasanya tindakan disiplin progresif diawali dengan peringatan lisan kemudian peringatan tertulis, diskors, demosi, pengurangan gaji, dan yang paling serius adalah PHK
- 8) *Adanya kesepakatan untuk merubah perilaku.* Disiplin diharapkan mencakup bimbingan dan arahan untuk memperbaiki masalah. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menetapkan rencana mereka pada masa yang akan datang dan memastikan pegawai untuk tidak mengulangi pelanggaran yang dilakukan.

#### **E. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin**

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau dengan

suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

(Edy Sutrisno, 2010:89).

#### **F. Kegunaan Disiplin**

Disiplin mempunyai manfaat yaitu digunakan atasan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai usaha untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Selain itu berguna untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggota harus dapat mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi tujuan bersama (Edy Sutrisno, 2010:98)

### **2.2 Teori Kinerja**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Di sebagian besar organisasi, kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Wilson Bangun, 2012:231). Menurut Mathis & Jackson pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai (2010:378). Sedangkan menurut Nawawi "Bahwa hasil pekerja secara individual, berpengaruh besar terhadap organisasi" (2011:97).

#### **B. Penilaian Kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi dengan

cara melihat hasil penilaian kinerja. Penilaian kerja menurut Veithzal Rivai “Merupakan hasil kerja dalam lingkup pekerjaannya”. Sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Handoko “Suatu proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerjanya” (2010: 309).

Pendapat di atas menjelaskan bahwa penilaian pelaksanaan kinerja atau penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan, artinya pelaksanaan pekerjaan bukan hanya dilihat dari hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal antara lain disiplin, kemampuan kerja, hubungan kerja, prakarsa dan kepemimpinan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Penilaian kinerja merupakan suatu penjelasan yang sistematis dari hubungan kekuatan suatu pekerjaan dan kelemahannya secara individu maupun kelompok. Faktor yang paling umum dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Sedangkan dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI). Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012:1) Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moehariono, 2012: 47), antara lain yaitu:

1. Sebagai indikator bagi pegawai untuk mengetahui di mana area pegawai tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
3. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator (KPI)*, yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moehariono, 2012: 50).

Darmin (2008) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator (KPI)* yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut.

1. Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
2. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
3. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
4. Indikator tersebut dapat dihitung.
5. Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
6. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
7. Kemungkinan perbandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
8. Pengukurannya masih valid.
9. Data dan sumber daya tersedia.
10. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

Moh. Mahsun (2011: 168)

Penilaian kinerja yang diberlakukan di Bank Bjb Kantor Wilayah 1 merujuk pada performance management system atau manajemen kinerja, dimana manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan dalam sebuah perusahaan, dengan tujuan memastika pegawai memnuhi tujuan karier dan tujuan pribadi mereka. Indikator kinerja berdasarkan performance management system terdiri dari ketepatan waktu, kualitas kerja, perhatian akan



kebiasaan pribadi, sikap, tinjauan presentasi pribadi, survey terhadap klien, pemeriksaan secara acak.

*Key Performance Indicator* adalah suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (Moeheriono, 2012:1).

Adapun *Key Performance Indicator* untuk pegawai level manajer pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1 adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Key Performance Indicator untuk Manajer Bank Bjb Kantor Wilayah 1**

Pengaplikasian	Sasaran/Target	Bobot	Uraian/Target	Bobot
Customer	peningkatan produk knowledge	10%	keseluruhan presentasi / seminar dan lokakarya	10%
			tidak ada keluhan dengan target yang telah dibicarakan	10%
	implementasi sistem execution & pelaksanaan masalah	10%	tidak ada keluhan / feedback	5%
			kompetensi dan kemampuan komunikasi, kemampuan penyelesaian dan penyelesaian / penyelesaian masalah / penyelesaian masalah / penyelesaian masalah dan lain sebagainya serta kemampuan laporan / penyelesaian masalah / penyelesaian masalah yang baik	5%
Pengaplikasian	Sasaran/Target	Bobot	Uraian/Target	Bobot
Internal Service Process	kegiatan pelayanan secara profesional	10%	aktifitas baru ke maksimal 4 kali dalam 1 bulan dalam kondisi normal	10%
			keuntungan atau maksimal 4 kali dalam 1 bulan	5%
	kegiatan dan transaksi	10%	di situ nilai setiap aktifitas	5%
			target 5% kemudian posting transaksi / kegiatan penyelesaian data nasabah	10%

Sumber : Bagian Operasional

**C. Manfaat Penilaian Kinerja**

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja pegawai, di antaranya :

1. Bagi pegawai/pegawai yang dinilai  
Manfaat penilaian kinerja bagi pegawai di antaranya dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
2. Bagi unsur pimpinan

Manfaat penilaian kinerja bagi unsur pimpinan di antaranya untuk mengetahui kecenderungan kinerja pegawai/pegawai, mengembangkan sistem pengawasan yang baik, sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship*.

3. Bagi Organisasi

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi diantaranya untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai/pegawai dan guna perbaikan seluruh unit-unit yang ada dalam organisasi.

**2.3 Kerangka Pemikiran**

Organisasi sebagai suatu sistem dinamis akan mampu bertahan lama bahkan berkembang dari waktu ke waktu bukan karena keberuntungan, tetapi organisasi tersebut mampu menunjukkan kapasitasnya untuk melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan, melakukan inovasi dan melakukan keputusan yang tepat untuk menggerakkan ke arah tujuan organisasi. Kemampuan diatas hanya akan terjadi jika organisasi tersebut dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Sama halnya yang terjadi di Bank Bjb Kantor Wilayah 1, organisasi tentunya menginginkan pencapaian tujuannya dapat tercapai dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan produktif. Banyak factor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya disiplin kerja.

Disiplin kerja, dapat diartikan sebagai hak manajemen untuk menerapkan aturan-aturan perilaku di tempat kerja dan memberikan tindakan tertentu kepada pegawai yang melanggar aturan tersebut. Tindakan disiplin biasanya dilakukan manajemen ketika pembicaraan dan *coaching* tidak dapat mengatasi masalah ketidakhadiran pegawai, kinerja pegawai yang menurun.

1. Konsistensi disiplin
2. Publikasi disiplin dengan jelas ke seluruh pegawai
3. Dasar aturan yang jelas  
(Cascio dalam Erinayani, 2017:79).



Disiplin merupakan hal yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, yang ditunjukkan dengan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Selain itu, disiplin itu tidak hanya berisi tentang bukti pelaksanaannya aturan atau pelanggaran aturan yang dilakukan saja, tapi juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendengarkan duduk persoalan secara adil dan memberikan hukuman yang sesuai dengan bukti-bukti kesalahan pegawai. Ketika pegawai mempersepsikan bahwa organisasi dimana mereka bekerja memperlakukannya dengan adil maka pegawai akan menunjukkan kinerja yang optimal. Selain itu, disiplin kerja itu sendiri merupakan alat yang digunakan organisasi untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mau bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan adanya kesediaan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Disiplin itu perlu untuk mengatur tindakan pegawai, dimana setiap pegawai dalam organisasi harus dapat mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama.

Menanamkan disiplin merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut tanggung jawab pegawai pada tugas dan kewajibannya, dan disiplin kerja dapat ditingkatkan apabila kondisi kerja dapat merangsang pegawai untuk disiplin. Dengan demikian, maka disiplin sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai efisiensi dan mendorong pegawai mengerahkan seluruh usahanya sehingga mau mengikuti berbagai standar unjuk kerja atau akan bekerja dengan lebih produktif.

Dengan kata lain, persepsi pegawai mengenai disiplin yang diterapkan di Bank Bjb Kantor Wilayah 1 baik berupa aturan-aturan maupun pelaksanaan serta sanksi terhadap pelanggaran disiplin, dapat memberikan

pengaruh pada kinerja, dan kinerja tersebut diukur menggunakan *key performance Indikator* Bank Bjb Kantor Wilayah 1, terdiri dari :

1. Customer
2. Internal business process
3. People development

Dari uraian diatas maka, disiplin yang persepsi oleh pegawai akan membuat pegawai patuh terhadap aturan yang berlaku. Dan menghindari perilaku yang merugikan organisasi, seperti : sering tidak ada di tempat waktu jam kerja, sering terlambat. Dengan ditingkatkan disiplin pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Selain itu Edy Sutrisno (2016:98) menyatakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin yang tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus dibangun dan ditegakkan perusahaan adalah kedisiplinan pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1.

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis penelitian pada penelitian adalah Terdapat hubungan antara implementasi disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bank Bjb Kantor Wilayah 1.

**3. METODE PENELITIAN**

Menurut Sugiyono (2010:72) yang dimaksud dengan populasi adalah: wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Beranjak dari permasalahan penelitian, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan manajer Bank Bjb Kantor Wilayah 1 yang berjumlah 470 orang.

Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *disproportionate stratified random sampling*, yaitu menentukan jumlah sampel dengan populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Artinya beberapa kelompok strata ada yang ukurannya kecil sekali (Sugiyono, 2010:76). Dan dengan alasan jumlah populasi terlalu besar maka diambil sampel penelitian dengan menggunakan Taro Yamame (Riduwan & Engkos, 2007:249) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

- n : jumlah sampel
- N : Jumlah populasi
- d<sup>2</sup> : Presisi yang ditetapkan

$$n = \frac{470}{470(0,1)^2 + 1} = \frac{470}{5,7} = 82,46 \approx 83 \text{ orang}$$

Dengan rumus tersebut, maka untuk penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 83 orang

**3.1 Metode Analisis Data**

Data yang diperoleh dari penelitian ini merupakan data ordinal, oleh karena itu untuk mengolah data tersebut digunakan metode statistik non parametrik. Selain itu dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu disiplin dengan kinerja. Maka untuk menuju hubungan variabel-variabel tersebut statistik uji yang digunakan adalah :

**A. Uji Median**

Untuk membedakan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai yang tinggi dan rendah, digunakan teknik median (**Sudjana,**

1992: 79), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat daftar distribusi frekuensi dengan cara :
  - a. Menentukan rentang yaitu : data terbesar dikurangi data terkecil
  - b. Tentukan banyak kelas interval yang diperlukan dengan menggunakan aturan Sturges, yaitu :  
Banyaknya kelas = 1 + (3,3 log n)
  - c. Tentukan panjang kelas interval p dengan rumus
2. Masukkan semua nilai diatas kedalam rumus median yaitu :

$$p = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas}}$$

- d. Pilih ujung kelas interval pertama
- e. Tentukan ujung kelas median
- f. Menentukan batas bawah kelas median
- g. Menggunakan F median
- h. Menentukan f median

$$Me = b + p \frac{\left(\frac{1}{2} n - F\right)}{f}$$

Dimana :

- b = batas bawah kelas median
- p = panjang kelas median
- n = ukuran sampel atau banyaknya data
- F = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median
- f = frekuensi kelas median

**B. Uji Koefisien Korelasi Rank Spearman**

Adapun langkah-langkah perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut :

1. Berikan ranking observasi-observasi pada variabel X (skor pada masing-masing item) mulai 1 hingga N juga observasi-observasi pada variabel Y (skor total) mulai 1 hingga N.
2. Daftarlh N subjek itu. Beri setiap subjek ranking pada variabel X (skor pada masing-masing item) dan variabel Y (skor total) disebelah nama subjek.
3. Tentukan harga **d<sub>i</sub>** untuk setiap subjek dengan menggunakan ranking Y (skor total) pada ranking X (Skor masing-masing

item), kemudian kuadratkan harga itu untuk menentukan  $d_i^2$  masing-masing subjek.

4. Jumlahkan harga  $d_i^2$  untuk ke-N kasus, guna mendapatkan  $\Sigma d_i^2$ .
5. Menghitung  $r_s$  dengan ketentuan :
  - a. Apabila tidak terdapat data yang berangka sama, maka rumus yang digunakan adalah :

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N d_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan :

- $r_s$  = Koefisien Korelasi Rank Spearman
- N = Total pengamatan
- $d_i$  = Perbedaan ranking yang diperoleh pada tiap pasangan observasi

- b. Apabila terdapat ranking yang berangka sama, maka perlu dilakukan koreksi dengan menghitung factor koreksi T, dengan rumus :

$$\sum T_i, \sum T_j = \frac{T^2 - 1}{12}$$

Keterangan :

- T = Banyaknya observasi yang berangka sama pada suatu ranking tertentu
- Faktor koreksi T digunakan untuk mengurangi jumlah kuadrat baik untuk  $\Sigma X$  maupun untuk  $\Sigma Y$ .

- c. Bila ranking yang berangka sama berjumlah banyak, maka rumus yang digunakan dalam perhitungan adalah :

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

Dimana

$$\sum X^2 + \sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T$$

Berdasarkan parameter dari Guilford, (Harun Al Rasyid, 1994 : 46) tingkat korelasi terbagi menjadi 5 yaitu :

Nilai Korelasi	Tingkat Korelasi
$r_s = 0 - +0,20$	Jumlah ketidaklulusan sangat kecil, hubungan sangat lemah
$r_s = 0,21 - +0,40$	desain ketidaklulusan sedang, hubungan sedang
$r_s = 0,41 - +0,70$	desain ketidaklulusan sedang, hubungan menengah
$r_s = 0,71 - +0,90$	Jumlah ketidaklulusan tinggi, hubungan tinggi
$r_s = 0,91 - 1,00$	desain ketidaklulusan tinggi sekali, hubungan tinggi sekali

### C. Menguji Signifikansi $r_s$

Untuk menentukan apakah kedua variable berhubungan dalam sampel tersebut, kita menguji signifikansi dari Rank Spearman tersebut. Untuk sample besar apabila  $N \geq 10$ , uji signifikansi suatu  $r_s$  berdistribusi students ( t ), adapun perumusannya sebagai berikut

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

(Siegel, 1994:336)

Kriteria penolakan  $H_0$  jika  $t_{hit} > t_{tab}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = N - 2$ . Untuk melihat  $t_{tab}$  dipergunakan tabel harga-harga kritis pada tabel

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Pengolahan Data

Tabel 4.1

Hasil Uji Korelasi Rank Spearman Antara Implementasi Disiplin Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1

Berdasarkan hasil perhitungan (tabel 4.1) diperoleh  $t_{hit} > t_{tab}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dengan  $r_s = 0,788$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi tinggi. Dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan terdapat hubungan positif antara implementasi disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah I. Dengan arah korelasi yang positif maka dapat dinyatakan bahwa, semakin rendah implementasi disiplin maka akan semakin rendah peningkatan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah I. Disiplin memberikan kontribusi sebesar 62,09% terhadap kinerja. Artinya peningkatan disiplin memiliki peranan terhadap tingginya kinerja, dan sisanya ada 37,91% peranan diluar disiplin terhadap tingginya kinerja

**Tabel 4.2**  
**Uji Korelasi Rank Spearman Antara Implementasi Disiplin Beserta Aspek-aspeknya Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah 1**

Aspek Disiplin	Korelasi Rank Spearman	Tingkat Signifikan
Disiplin Aspek Konsistensi	$r_s = 0,767$	$t_{hit} > t_{tab}$
Disiplin Aspek Publikasi yang Jelas ke Seluruh Pegawai	$r_s = 0,698$	$t_{hit} > t_{tab}$
Disiplin Aspek Aturan yang Jelas	$r_s = 0,671$	$t_{hit} > t_{tab}$

Berdasarkan hasil perhitungan (tabel 4.2) diperoleh  $t_{hit} > t_{tab}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Apabila diurutkan aspek-aspek disiplin berdasarkan nilai korelasi tertinggi, yang pertama yaitu disiplin aspek konsistensi terhadap kinerja dengan  $r_s = 0,767$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi tinggi. Kedua yaitu disiplin aspek publikasi yang jelas ke seluruh pegawai  $r_s = 0,698$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi sedang. Yang terakhir adalah disiplin aspek aturan yang jelas  $r_s = 0,671$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi sedang

**4.2 Pembahasan**

Disiplin kerja memberikan dampak pada berbagai hal, diantaranya kinerja, karena adanya disiplin yang dimiliki oleh pegawai, pegawai dapat bekerja dengan baik serta berusaha selalu mematuhi semua aturan-aturan yang telah disepakati. Dengan adanya disiplin maka organisasi, akan menjadi produktif. Dengan kata lain meningkatkan kinerja bisa ditempuh dengan berbagai cara diantaranya adalah dengan meningkatkan kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara implementasi disiplin dengan peningkatan kinerja pegawai dengan  $r_s = 0,788$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi tinggi. Artinya hubungan positif antara implementasi disiplin terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah I. Dengan arah korelasi yang positif maka dapat dinyatakan bahwa, semakin rendah implementasi disiplin maka akan semakin rendah peningkatan kinerja pegawai Bank Bjb Kantor Wilayah I.

Disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja, melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yaitu bank bjb Kantor Wilayah I untuk dijalankan, dan tidak bisa dipungkiri bahwa ketika masuk suatu organisasi maka tentunya setiap pegawai harus berusaha untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut. Hal tersebut merupakan bagian sosialisasi pegawai itu sendiri dengan dunia yang baru yaitu dunia kerja.

Hanya saja, ketika berada di lingkungan kerja, aturan, nilai-nilai dan norma yang ada dipersepsi berbeda oleh pegawai tersebut dan akhirnya menimbulkan konflik dan apabila konflik tersebut tidak terselesaikan maka akan berpengaruh pada efektifitas pegawai tersebut. Upaya untuk meningkatkan kinerja salah satunya dapat ditempuh melalui implementasi disiplin pada pegawai bank bjb Kantor Wilayah I menjadi hal yang sangat penting, walaupun pada saat pelaksanaan banyak sekali hambatan.

Hasil pengolahan data tentang implementasi disiplin beserta aspek-aspeknya terhadap peningkatan kinerja apabila aspek-aspek implementasi tersebut diurutkan berdasarkan nilai korelasi tertinggi, maka urutan pertama adalah implementasi disiplin aspek konsistensi terhadap kinerja dengan  $r_s = 0,767$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi tinggi. Dari perhitungan tersebut maka implementasi disiplin masih belum efektif karena belum dapat dijalankan secara konsisten, tidak konsistennya penegakkan aturan terlihat dari pemberlakuan sanksi bagi mereka yang melakukan pelanggaran tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, beberapa peraturan yang ada hanya dilaksanakan sewaktu-waktu dan respon yang diberikan bagi mereka yang melakukan pelanggaran dirasakan kurang cepat sehingga memungkinkan pegawai melakukan pelanggaran lain dengan bentuk yang berbeda. Padahal jika pemegang kebijakan dapat memberikan respon segera bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, maka pegawai berusaha untuk mematuhi aturan tersebut. Selain itu, tidak konsistennya penegakan disiplin tergambar dari pemberlakuan sanksi yang diberikan kepada pegawai yang jarang masuk kerja dirasakan tidak sebanding dengan pelanggarannya.

Berikutnya adalah implementasi disiplin aspek publikasi disiplin terhadap kinerja memiliki nilai korelasi tertinggi kedua dengan  $r_s = 0,698$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi sedang. Masih belum efektifnya penegakan disiplin berkaitan erat dengan sosialisasi tentang disiplin. Beberapa pegawai merasa bahwa publikasi tentang disiplin tidak dijelaskan secara terperinci sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda-beda antar pegawai. Artinya ketika informasi terkait disiplin tidak disampaikan secara jelas dan untuk maka akan memberikan peluang bagi pegawai untuk melakukan pelanggaran. Demikian pula dengan sosialisasi sanksi yang akan diberikan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran tidak diinformasikan dengan jelas dan rinci, termasuk sanksi jika sering tidak masuk kerja. Dengan kata lain manajemen perlu untuk mensosialisasikan tentang aturan-aturan di Bjb Kantor Wilayah I. Ke seluruh pegawai dan memberi informasi terkait sanksi-sanksi yang akan diberikan.

Aspek implementasi disiplin yang memiliki korelasi paling rendah adalah disiplin aspek aturan yang jelas  $r_s = 0,671$  yang menurut tabel Guilford (Harun Al-Rasyid,1994:46) termasuk dalam kriteria derajat korelasi sedang. Aturan yang jelas tentang disiplin yang dimaksud adalah bahwa peraturan dan kebijakan mempunyai dasar yang jelas, sanksi terhadap pelanggaran aturan pun mempunyai dasar yang jelas, sehingga diharapkan pegawai akan menyadari dan menerima seluruh aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi.

amun faktanya, beberapa pegawai masih melakukan tindakan tidak disiplin karena merasa ada peraturan organisasi yang dirasakan tidak sesuai dengan aturan pemerintah, sanksi yang diberikanpun tidak sebanding dengan pelanggaran yang dilakukan dan sebagainya. Beberapa situasi ini akhirnya membuat beberapa pegawai sulit menerima seluruh kebijakan tentang aturan yang ada dalam organisasi dan akan mencari alasan untuk tidak menjadikan aturan tersebut sebagai dasar untuk berperilaku dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Kinerja yang di tampilkan pegawai akan baik atau optimal jika didukung oleh beberapa faktor, diantaranya disiplin. Seperti yang dikemukakan oleh Zulkifli Suratinoyo (2018 dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.6 No 2) diperoleh bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin dan kinerja. Adapun batasan kinerja adalah kesuksesan pegawai di dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## 5. KESIMPULAN

Terdapat hubungan yang signifikan antara implementasi disiplin dengan peningkatan kinerja pegawai bank bjb Kantor Wilayah Jawa Barat. Apabila aspek-aspek implementasi disiplin dengan peningkatan kinerja diurutkan berdasarkan nilai korelasi paling tinggi, maka urutan pertama yaitu implementasi disiplin aspek konsistensi disiplin mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja, urutan kedua adalah hubungan implementasi disiplin aspek publikasi disiplin dengan peningkatan kinerja dan urutan ketiga adalah hubungan implementasi disiplin aspek aturan disiplin yang jelas dengan peningkatan kinerja

## 6. REFERENSI

- Anwar Prabu Mangkunegara (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. RemajaRosdakarya
- Anwari, dkk. (2013). *Pembinaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Penjatuhan Hukuman Disiplin*. Sukabumi : Bidang Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah KabupatenSukabumi. (Rangkuman materi untuk kalangan terbatas)
- Apfia Ferawati.(2017). *Jurnal Angora Vol 5 No.1: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*. Pegawai. Surabaya. Universitas Kristen Petra
- Cascio, Wayne F, (1998). *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work life, Profits*, International Edition. USA: Irwin/McGraw-Hill
- Diah Zaleha Wyandini,. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Sukabumi*. Bandung: Program Pascasarjana. Universitas Padjadjaran Bandung.
- Edy Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group
- Erinayani, (2014). *Tesis : Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Upaya Peningkatan Disiplin Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung Barat*. Bandung. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan
- James A. Black dan Dean J. Champion. (2009). *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Jamaluddin Ancok, 1989. *Teknik Pengukuran Skala*. Yogyakarta. Pusat Penelitian Kependudukan
- Kerlinger. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavior*. Yogyakarta. Gajahmada University Press
- Mathis & Jackson. (2010). *Human Resource Management*. Jakarta. Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Refika Aditama
- Moh. Mahsun. (2011). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE Press.
- Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari.(2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Robbins, Stephen P. (2010). *Organizational Behavior 9<sup>th</sup> edition*. New jersey: Prentice Hall

- Riduwan & Engkos. (2007), *Statistika Terapan Penelitian*. Bandung. Alfabeta
- Rita Taroreh. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Kawangkoan*. Manado. Universitas Sam Ratulangi
- Sutarto Wijono. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi : Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Suharsimi Arkunto, 2013. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta
- Siegel. (1997). *Statistika Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian Bisnis*. Bandung : ALFABETA
- Sudjana, (1992). *Metode Statistika*. Bandung. Tarsito
- Undang - undang Negera Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998: Perbankan
- Veithzal, Rivai & Ella Jauvani Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktik)*. Jakarta. Rajagrafindo Persada
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga