

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

Teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan sekumpulan konsep, definisi dan proposisi yang disusun secara rinci dan sistematis. Secara umum teori mempunyai tiga fungsi yaitu untuk menjelaskan, meramalkan dan pengendalian suatu gejala. Penggunaan teori-teori yang relevan dalam suatu penelitian merupakan suatu landasan dan ciri bahwa penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang ilmiah.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen merupakan suatu proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya yang dimaksud dapat digolongkan dalam beberapa hal, yaitu: man (manusia), money (uang), method (metode/cara/sistem), materials (bahan), machines (mesin), dan market (pasar). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan setiap sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien.

Terdapat definisi-definisi lain terkait manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

- 1) Menurut Mathis & Jackson (2012:5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.
- 2) Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai

- 3) kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.
- 4) Menurut Flippo (dalam Hasibuan 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.
- 5) Menurut Handoko (2011:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut, untuk itu dibutuhkan karyawan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia merupakan suatu permasalahan yang sulit. Tentu kesulitan tersebut karena kualitas sumber daya manusia ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu atau kelompok dari sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya sesuai pengembangan karier dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012 : 34) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan tersebut pada akhirnya menunjukkan suatu fungsi dari manajemen sumber daya manusia dalam konteks pemberdayaan karyawan agar mampu memiliki kinerja yang optimal. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013) meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekaryawanan meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kekaryawanan yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan

sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dari uraian diatas didapatkan kesimpulan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dengan memperhatikan seluruh aspek dengan tujuan membentuk sebuah sistem atau tata-kelola terhadap aktifitas pengelolaan karyawan dan mensinergikan dengan tujuan-tujuan perusahaan sekaligus memberikan kepastian bagi karyawan baik dari sisi spesifikasi tugas dan wewenang juga ukuran-ukuran pencapaian karyawan itu sendiri.

Kompensasi

Sistem kompensasi berpotensi menjadi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “kompensasi hanya tidak lebih dari sekadar *a cost* yang harus dieliminasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour* dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Salah satu segi paling penting dari pekerjaan dalam pandangan sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarnya. Karyawan umumnya dibayar setara dengan kualifikasi-kualifikasi yang relevan dengan perusahaan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi-kualifikasi ini. Bayaran

juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan penilaian terhadapnya ditentukan oleh organisasi dan masyarakat.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Dimana didalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Menurut Nitisemito (2011: 92) pengertian kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. Pengertian kompensasi menurut Simamora (2011: 442) meliputi kembalian-kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian hubungan kekaryawanan. Sedangkan menurut Milkovich (2005: 6) menyatakan kompensasi adalah mengacu pada semua bentuk keuntungan finansial dan layanan dan keuntungan nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan kerja. Pernyataan ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan jasa atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik dari suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Pernyataan yang sama dinyatakan oleh Cool (2011: 304) yang menyatakan bahwa kompensasi mencakup tingkat penghargaan absolut, yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dimana diharapkan dapat menentukan tindakan karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan.

Tujuan dan Sistem Penetapan Kompensasi

Menurut Notoadmodjo (dalam Sutrisno, 2009), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Menghargai prestasi kerja. Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.
- b. Menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.
- c. Mempertahankan karyawan. Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu.

- d. Memperoleh karyawan yang bermutu. Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
- e. Pengendalian biaya. Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan. Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah.

Demikian pentingnya tujuan-tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan melalui pemberian kompensasi membuat perusahaan harus tepat dalam menentukan nilai kompensasi yang akan diberikan pada karyawan. Menurut Sutrisno (2009) penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- A) Tingkat biaya hidup. Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM).
- B) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.
- C) Tingkat kemampuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya.
- D) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab. Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.
- E) Peraturan perundang-undangan yang berlaku. Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- F) Peran serikat buruh. Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting.

Sementara itu dalam menetapkan nilai yang tepat terhadap kompensasi, perusahaan juga mendasarkana pada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi nilai

kompensasi itu sendiri. Tohardi (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

- 1) Produktivitas Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.
- 2) Kemampuan untuk membayar Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.
- 3) Kesiediaan untuk membayar Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi.

2.1.2.1 Jenis Kompensasi

Kompensasi sebagai imbal jasa atas tenaga, waktu dan pikiran yang telah dikeluarkan oleh karyawan dalam aktifitas pekerjaan memiliki beberapa jenis. Menurut Yani (2012: 142) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan non finansial:

1. Kompensasi dalam bentuk Finansial Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.
2. Kompensasi dalam bentuk non finansial Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

2.1.2.3 Indikator Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012: 88) menyatakan bahwa: “Kompensasi finansial adalah kompensasi yang secara langsung berupa uang”. Sedangkan Menurut Noe

dalam Aulia dan Troena (2013: 4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Upah dan gaji Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

Pendapat ini diperkuat oleh Hasibuan dalam Kadarisman (2012: 122) mengemukakan bahwa: “Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.” Dimana terdapat pembagian lagi terkait upah dan gaji yaitu berdasarkan waktu, output kerja, atau perjanjian borongan.

2. Insentif Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Pendapat ahli yang lain terkait hal ini adalah Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012: 182) mengemukakan bahwa: “kompensasi insentif (Incentive Compensation) adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (pay) dengan produktivitas.” Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012: 201) mengemukakan tentang tujuan mendasar dari insentif yaitu: “meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya.”

3. Tunjangan Imbalah tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan. Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012: 229) menjelaskan pengertian dari tunjangan yaitu: “Tunjangan karyawan (employee benefit) adalah pembayaran-pembayaran (payment) dan jasa-jasa (service) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.”

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012: 242) mengemukakan tentang tujuan dari tunjangan yang diberikan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral karyawan,
- b. Memotivasi karyawan,
- c. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan,
- d. Mengikat karyawan baru
- e. Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- h. Meningkatkan keamanan karyawan
- i. Mempertahankan posisi yang menguntungkan

j. Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dan diterapkan dalam sebuah organisasi di perusahaan. Sebagian sistemasi pekerjaan didasari oleh tingkat disiplin seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang pekerja yang menjalankan disiplin kerja dengan baik tentunya mempermudah sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2013:194) kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Handoko dalam Sinambela (2012) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan – peraturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela (2012) disiplin juga berarti bahwa setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Hasibuan (2013:193) mendefinisikan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Merujuk dari beberapa pemahaman mengenai disiplin dan kedisiplinan terdapat Hasibuan dalam Sinambela (2012) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai aturan – aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan–aturan yang sudah ditetapkan.

Hasibuan (2013:193) merumuskan bagaimana definisi sebuah kedisiplinan yang baik adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Memperdalam pengertian mengenai kesadaran menurut Hasibuan (2013:193) yaitu seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu, dia akan mematuhi dan mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan

perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan definisi–definisi mengenai disiplin kerja menurut para ahli dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah sebuah sikap atau perilaku sebuah organisasi yang memiliki kesadaran dan kesedian untuk menaati peraturan–peraturan dan norma–norma yang diterapkan dalam sebuah perusahaan secara tertulis maupun tidak tertulis untuk terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.3.1 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

1. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dengan disiplin, dan cara ini dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan–peraturan. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, maka akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan

Selain kedua konsep tersebut, menurut Robert Bacal dalam Sinambela (2012:167) disiplin progresif merupakan salah satu bentuk disiplin. Disiplin ini merupakan proses dimana seorang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi proses ini dimulai secara halus dan bersifat suportif.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Simamora dalam Sinambela (2012) mengatakan bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisi dengan bawahannya. Sinambela (2012:243) dalam bukunya menuliskan kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif yaitu retributive, korektif, hak-hak individual, dan utilitarian. Pada akhirnya suatu perusahaan sangat penting untuk memperhatikan disiplin kerja karyawannya. Karena tanpa karyawan yang disiplin, perusahaan akan sangat kesulitan dalam mengukur setiap aktifitas dan startegi pencapaian target-target perusahaan itu sendiri. Dengan adanya kedisiplinan maka perusahaan dapat memiliki arah dan kejelasan ukuran atas semua strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Rivai (2009 : 444) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. **Tingkat kewaspadaan tinggi.**

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. **Bekerja etis.**

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan

2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah suatu hal yang terdapat dalam diri manusia dan mampu membuat manusia tergerak untuk mendapatkan sesuatu. motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan Sondang P. Siagian (2008:138)

Motivasi adalah keadaan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi (Handoko, 2001 dalam Darna, 2010:89). Menurut Darna (2010:87) Motivasi merupakan suatu bentuk transformasi perilaku dan kemampuan menjadi kinerja, seorang karyawan dengan berbagai motifnya berusaha bekerja dan menghasilkan produktifitasnya sesuai dengan tujuan individu ataupun organisasi.

Pengetahuan tentang motivasi perlu dimiliki oleh setiap pimpinan atau setiap karyawan yang bekerja dengan bantuan orang lain dan yang bekerja dengan orang lain. Karena pada dasarnya permotivasi pada organisasi atau perusahaan oleh manajemen adalah merupakan suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan organisasi atau perusahaannya sehingga kerugian-kerugian dari karyawan dapat terpuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan tersebut.

Pendapat lain yaitu Robbins dan Judge (2007), menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun, akan mempersempit fokus tersebut menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga elemen utama dalam definisi Robbins adalah intensitas, arah,

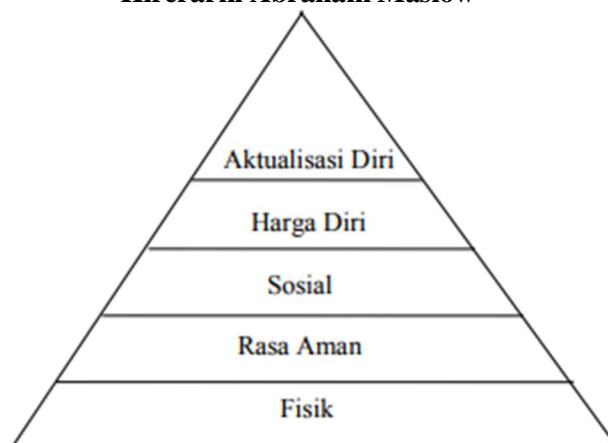
dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (dalam Robbins, 2002:56), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman: meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. Kebutuhan sosial: meliputi kasih sayang, rassa memiliki, penerimaan dan persahabatan
4. Kebutuhan penghargaan : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, prestasi, serta faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri: dorongan unuk menjadi apa yang mampu dia lakukan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan peenuhan kebutuhan diri sendiri.

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Hirerarki Abraham Maslow



Teori hierarki kebutuhan Maslow ini menyiratkan manusia bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan serta pengalamannya. Tenaga kerja termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi di mana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya. Masing-masing tingkatan kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, perwujudan diri. Dari fisiologis bergerak ke tingkat kebutuhan tertinggi, yaitu, perwujudan diri secara bertahap.

Selain Abraham Maslow, terdapat juga pendapat Douglas McGregor yang disebut teori X-Y. Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia: seseorang itu pada dasarnya negatif, di beri nama Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif di beri nama Teori Y. Dalam Teori X terdapat empat asumsi yang di yakini oleh manajer, yaitu :

- a. Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
- b. Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
- d. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman.

Dalam Teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang di yakini oleh manajer, yakni:

- a. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
- b. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- c. Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk, menerima bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak berasal dari orang yang berada dalam manajemen

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2001: 67) menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) kemajuan/kenaikan pangkat, 4) pekerjaan itu sendiri, 5) kemungkinan untuk tumbuh, 6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu 1) kebijaksanaan, 2) supervisi teknis, 3) hubungan antar manusia dengan atasan,

4) hubungan manusia dengan pembinanya, 5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6) gaji dan upah, 7) kestabilan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi tempat kerja, 10) status.

2.1.4.1 Tujuan Motivasi

Dorongan atau motivasi dalam diri seorang karyawan memiliki tujuan yang sangat penting dalam aktifitas perusahaan. Menurut Hasibuan (2009:146) tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Menngkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut George and Jones (2005, p175-176) ada tiga elemen dalam motivasi kerja dan tiga elemen tersebut adalah

- a. arah perilaku. Dalam pekerjaan apapun, ada banyak perilaku (beberapa tepat, dan beberapa tidak tepat) dimana seorang pekerja dapat terlibat di dalamnya. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan
- b. Tingkat usaha: Seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya? Adalah tidak cukup bagi organisasi untuk memotivasi karyawannya untuk menunjukkan perilaku untuk berfungsi bagi perusahaan, organisasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja keras dalam hal ini.
- c. Tingkat kegigihan: Ketika menghadapi rintangan, jalan buntu, dan tembok batu, seberapa keras seseorang tetap mencoba untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli diatas dapat diambil kesimpulan atas pengertian motivasi yaitu, bahwa motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan atau menjadikan alasan mengapa kita berbuat sesuatu. Motivasi mempunyai peranan yang penting bagi pimpinan organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala sumber daya dan potensi tenaga kerja yang ada kearah

pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batasan-batasan kemampuan manusia.

2.1.4.2 Indikator Motivasi

Menurut Arep & Tanjung (2004), motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, ciri-ciri individu yang motivasi kerja adalah: 1. Bekerja sesuai standar, dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan, 2. Senang dalam bekerja, yaitu sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat ia senang untuk mengerjakannya, 3. Merasa berharga, dimana seseorang akan merasa dihargai, karena pekerjaannya itu benar – benar berharga bagi orang yang termotivasi, 4. Bekerja keras, yaitu seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan, 5. Sedikit pengawasan, yaitu kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

Dari ciri-ciri tersebut penulis menurunkan indikator karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja sebagai berikut :

1. Optimis

Mereka yakin apa yang dilakukan akan berhasil. Rasa optimis ini penting untuk dimiliki karena akan meningkatkan semangat untuk memberikan yang terbaik. Keyakinan ini membuat mereka beraktifitas dengan sepenuh hati.

2. Berani menerima tantangan

Orang yang termotivasi berani untuk menerima tantangan. Melakukan apa yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Mencoba sesuatu yang baru. Tentu saja tantangan yang diterima ini bersifat positif.

3. Mandiri dan bertanggung jawab

Bisa bekerja sendiri dan bertanggung jawab atas apa yang dia lakukan adalah ciri lain dari orang yang termotivasi. Mereka bisa bekerja tanpa harus diperintah dan diawasi oleh orang lain. Resiko yang mungkin terjadi dari apa yang dikerjakan sudah siap mereka terima.

4. Punya gairah hidup

Senyum dan semangat itulah yang mudah terlihat dari orang yang termotivasi tinggi. Gairah hidupnya menyala-nyala seperti api yang membakar kayu. Perjalanan hidup ini mereka jalani dengan langkah pasti. Semangat terus. Mereka punya seribu alasan untuk mengerjakan sesuatu sementara orang yang tidak punya motivasi akan mencari seribu alasan untuk tidak melakukan sesuatu.

5. Memiliki cita-cita

Keinginan yang tertanam dalam pikiran dan ingin diwujudkan itulah cita-cita. Mereka selalu punya cita-cita yang dijadikan target dalam melangkah. Setelah satu cita-cita tercapai, cita-cita lain sudah menunggu untuk dikejar. Target mereka jelas sehingga tahu kemana langkah kaki akan menuju.

6. Dikejar waktu

Mereka seakan-akan selalu sibuk dengan aktifitas. Banyak hal yang harus mereka kerjakan jadi mereka seperti dikejar waktu. Tak ada waktu untuk melakukan aktifitas sia-sia apalagi perbuatan tak berguna.

7. Kreatif

Jika ada halangan atau hambatan yang menghadang, orang yang punya motivasi tinggi akan mencari alternatif lain untuk dilalui. Mereka tidak berhenti melangkah ketika ada tembok tinggi menjulang yang menghadang. Mereka akan mencari cara untuk bisa melewati tembok tersebut. Kreatifitas akan muncul dan menjadi ciri khas mereka dalam bekerja.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama menurut Rivai dan Basri (2005). Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi lain mengenai kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Rivai dan Basri (2005).

- a. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps).
- b. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio).
- c. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Kinerja mempunyai beberapa aspek menurut Rivai dan Basri (2005) mempunyai beberapa aspek yaitu : kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkatan tujuan yang dicapai, dan interaksi antara tujuan dan kemampuan parakaryawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kinerja adalah hasil karyawan 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.

2.1.5.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja.

beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan : secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata 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.
2. Faktor motivasi : motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen H. Sinamo (2007:289), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang

professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu. Menurut Sedarmayanti (2003:149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Hasibuan (2003:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (*waktu, bahan, tenaga*), dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan.

b. Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja

c. Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, Membuka kesempatan yang luas bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan, Membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah (Simanjuntak, 2005:10-16).

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa perlu adanya penilaian atas kinerja itu sendiri. Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa

di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (functional utility) , keabsahan (validity), empiris (empirical base), sensitivitas (sensitivity), pengembangan sistematis (systematic development), dan kelayakan hukum (legal appropriateness). Menurut Gomes (2001:135), “Suatu cara mengukur kontribusi kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan. Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (feedback) kepada karyawannya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk pengembangan karyawan, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

2.1.5.3 Indikator Kinerja

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja karyawan. Salah satunya indikator kinerja karyawan. Fadel (2013:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi. Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Inovasi. Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
3. Kecepatan kerja. Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
4. Keakuratan kerja. Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang
5. Kerjasama. Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian. Berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

1. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Devina Surabaya. Erik Martinus (2016)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja para karyawan. Teknik pengambilan sampel telah dilakukan dengan menggunakan total sampling sehingga sampelnya adalah 125 karyawan PT. Devina Surabaya. Teknik analisis data telah dilakukan dengan menggunakan multiple linear Analisis regresi dan uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil tes menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, hal ini telah dibuktikan oleh nilai regresi koefisien positif yaitu 0,143 dan nilai signifikan t test lebih kecil dari 0,05 yang 0,002. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, yang dimilikiny telah dibuktikan dengan nilai koefisien regresi positif yaitu 0,533 dan nilai signifikansi uji t adalah lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,00

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan Hotel Aria Gajayana Malang. Muhammad Kamis (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja yang dilakukan pada karyawan Hotel Aria Gajayana Malang. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan, serta menjelaskan pengaruh variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 126 orang karyawan Hotel Aria Gajayana Malang. Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling sebanyak 56 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah Explanatory

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden setuju dengan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik yang cukup baik dan Kinerja Karyawan meningkat. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia. Erick Leonardo (2015)
Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi dalam bentuk finansial maupun non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan di PT. Kopanitia. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara kedua variabel tersebut, kompensasi finansial memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi non finansial
4. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. Surbakti (2013)
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian ini adalah 82 responden karyawan PT. KAI DAOP IV Semarang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, dan adjusted R². Berdasarkan analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi variabel dapat mempengaruhi kinerja variabel karyawan di PT KAI Daop IV Semarang. Persamaan regresi yang terbentuk adalah: $Y = 0,515X_1 + 0,473 X_2$. Berdasarkan analisis data pada 82 dari responden, atas kinerja karyawan di PT.KAI Daop IV Semarang, dapat disimpulkan sebagai berikut: Variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT KAI Daop IV Semarang. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional menghasilkan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel motivasi dapat mempengaruhi kinerja variabel karyawan di PT. KAI Daop IV Semarang. Ini ditandai dengan adanya efek positif motivasi pada variabel kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi.
5. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Harlie (2010)
Penelitian ini mengkaji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier, terhadap etika kerja pegawai negeri di pemerintahan Kabupaten Tabalong, Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh dari eluruh variabel bebas terhadap variabel terikat kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai uji F sebesar 0,00.

Sedangkan secara parsial variabel bebas juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Supriyatno dan Sukir (2007)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pekalongan. Beberapa masalah yang timbul di sekretariat Daerah Pekalongan yaitu banyaknya pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, kurangnya budaya inovasi, serta kurangnya kerapian tata letak data-data organisasi. Penelitian ini menggunakan Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja sebagai variabel independen serta Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Sampel yang digunakan adalah pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Pekalongan sebanyak 52 responden dengan metode convenience sampling. Analisis yang digunakan meliputi uji reliabilitas, uji validitas, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa angka Adjusted R Square sebesar 0,616 menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pekalongan berhubungan erat dengan ketiga variabel bebas. Variabel disiplin kerja memiliki t hitung sebesar 2,841 dengan signifikansi 0,007, variabel budaya organisasi memiliki t hitung sebesar 3,843 dengan signifikansi 0,000, dan variabel lingkungan kerja memiliki t hitung sebesar 2,626 dengan signifikansi 0,012. Berikut ringkasan penelitian terdahulu yang relevan :

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Erik Martinus (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Devina Surabaya	Variabel bebas: 1. Kompensasi 2. Motivasi Kerja Variabel terikat adalah kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Muhammad Kamif (2016)	Pengaruh disiplin Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Hotel Aria Gajayana Malang)	Variabel Bebas : Lingkungan Kerja Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa disiplin Fisik dan disiplin Non Fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	Edrick Leonardo (2015)	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia	Variabel bebas : Kompensasi Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di

					antara kedua variabel tersebut, kompensasi finansial memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi non finansial.
4	Surbakti (2013)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang	Variabel bebas: 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi Variabel terikat adalah kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	3. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Harlie (2010)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Variabel bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Pengembangan Karir Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	1. Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil 2. Motivasi memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai

					Negeri Sipil 3. Pengembangan Karir memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil
6	Supriyatno dan Sukir (2007)	Pengaruh Disiplin Kerja, motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja Variabel terikat adalah kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti.

2.3.1. Hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam era globalisasi sekarang ini kompensasi merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan karyawan untuk mencari dan bertahan terhadap sebuah pekerjaan. Dessler (2012) mengemukakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Dalam hal ini, sejak awal memang sudah menjadi motivasi karyawan dalam melakukan segala kegiatannya dalam perusahaannya. Maka dari itu, kompensasi menjadi bagian sangat penting dalam proses evaluasi karyawan sendiri dalam memutuskan apakah karyawan tersebut merasa puas atau tidak dalam sebuah perusahaan. Menurut Michael dan Harold (1993) dalam Pantja Djati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah Kepuasan Kerja

terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Hal ini dimungkinkan, karena kompensasi tersebut akan menimbulkan motivasi dalam diri seorang karyawan. Selanjutnya motivasi tersebut yang akan menimbulkan kepuasan dalam kerja bagi seorang karyawan. Mengenai jumlah dari kompensasi itu sendiri sangatlah variabel untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kompensasi yang memberikan kepuasan dalam bekerja adalah kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat dilihat sampai sejauh mana perusahaan dapat menghargai karyawan. Dampak dari kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan akan kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kepuasan akan kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1: Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Kompensasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan antara Disiplin terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H2: Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Disiplin Kerja terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

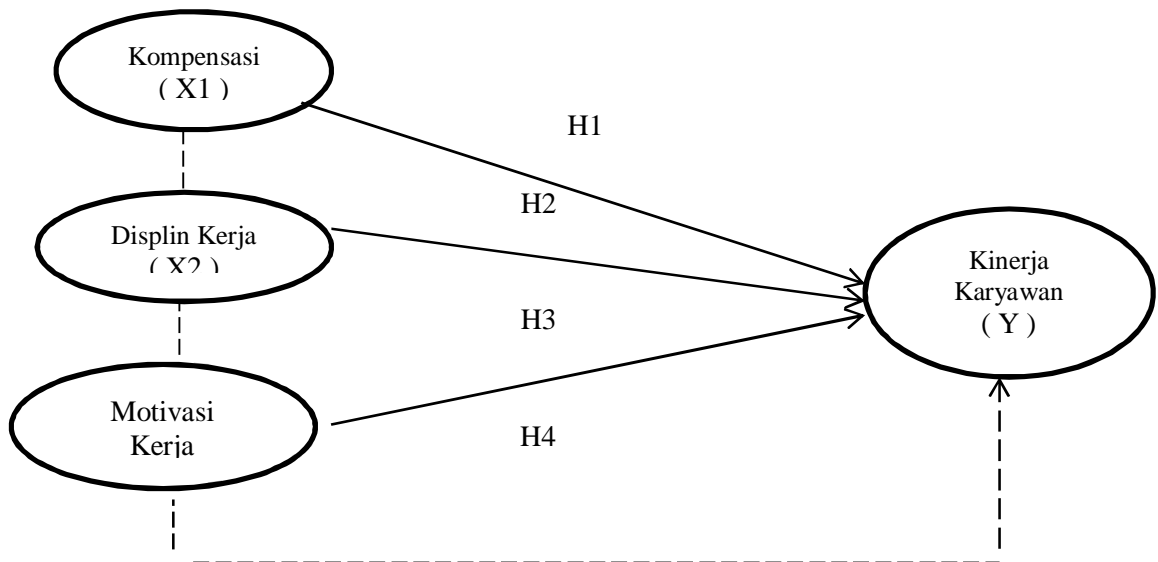
2.3.3 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H3: Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



Dari kerangka konseptual diatas terlihat arah hubungan pengaruh dari setiap variabel bebas atau independen (Kompensasi, Disiplin kerja dan Motivasi kerja) terhadap variabel terikat atau dependen yaitu Kinerja Karyawan yang terlihat melalui garis anak panah. Sedangkan pengaruh bersama-sama atau simultan terlihat dari garis anak panah putus-putus.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh dengan jalan penelitian (dantes) (2012) Berikut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

- H(1) : Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Kompensasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan.
- H(2) : Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Disiplin Kerja terhadap variabel terikat kinerja karyawan.
- H(3) : Terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel Motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan
- H(4) : Terdapat pengaruh secara simultan dari variabel Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan.