

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

*Tabel 1: Matrik Penelitian Terdahulu*

No	Peneliti, Judul, Sumber	Variabel Peneliti	Hasil penelitian
1	<p>Peneliti: Chamariyah subijanto (2019)                      “Pengaruh Gaya ke pemimpinan, Disiplin Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi pada Kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pamekasan)</p> <p>MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 2 No. 3.juli 2019 ISSN 2612-2142</p>	<p>Gaya kepemimpinan (x1)                      Disiplin kerja (x2)                      Organizational Citizenship (Y)</p>	<p>1. Disiplin kerja dan OCB, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan OCB secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terbukti dan diterima.</p> <p>2. Dengan nilai t hitung masing-masing 5ndicato bebas yang mempunyai nilai signifikansi &lt; 0.05. Maka apabila terjadi peningkatan pada masing-masing 5ndicato bebasnya,</p> <p>3. Menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah sebesar 90,5%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 90,5% kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan OCB. Sedangkan sisanya 9,5%.</p>
2	<p>Ali Baba (2014)                      “Pengaruh kompetensi, Komunikasi Dan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros”                      Jurnal Ekonomi dan Keuangan – Volume 18, Nomor 4, Desember 2014. ISSN 1411 - 0393</p>	<p>Kompetensi (x1)                      Komunikasi (x2)                      Organisasi (x3)                      Kinerja karyawan (Y)</p>	<p>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.SemenBosowa Maros. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, atau semakin tinggi kompetensi yang di punyai oleh pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. .Kompetensi memiliki nilai t sebesar (1,285), nilai koefisien B sebesar (0,881), dan tingkat signifikan sebesar 0,002. Hal ini menandakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif sebesar (88,1%) terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan sebesar 0,002 artinya kompetensi berpengaruh</p>

			<p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi maka kinerja karyawan akan meningkat</p>
3	<p>Niluh Made Herawati, L.D.G Dharma Saputra, L.G.A.N.Budiasih (2016)</p> <p>“Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin dan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan”</p> <p>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.7 (2016): 1953-1980. ISSN : 2337-3067</p>	<p>Pengawasan pimpinan (x1)</p> <p>Disiplin (x2)</p> <p>Kompetensi pegawai (x3)</p> <p>Kinerja pegawai (y)</p>	<p>1. Semakin disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai.</p> <p>meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>3. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini berarti bahwa semakin disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas akan meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>Diterimanya hipotesis kedua ini</p> <p>4. Hipotesis ketiga menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Kompetensi yang merupakan karakteristik dasar seseorang berhubungan secara kausalitas antara pekerjaan dengan kinerja individu.</p> <p>Diterimanya hipotesis ketiga dalam penelitian ini mengandung arti bahwa kinerja pegawai akan meningkat seiring dengan peningkatan kompetensi pegawai</p>
4	<p>Dian Permatasari, Syuhada Sufian (2019)</p> <p>“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja, Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi”</p>	<p>Motivasi kerja (x1)</p> <p>Kompetensi (x2)</p> <p>Beban kerja (x3)</p> <p>Kinerja pegawai (y)</p>	<p>1. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja menguat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja tidak dapat</p>

	Jurnal Magisma Vol. 7 No. 1 – Tahun 2019. ISSN: 2337778X		memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan 2. Dari hasil output path coefficients menunjukkan nilai t-hitung < t-tabel yaitu $1,362 < 1,661$ , nilai signifikansi sebesar $0,087 > 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,203, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak. Dan Dari hasil output path coefficients menunjukkan nilai t-hitung > t-tabel yaitu $2,550 > 1,661$ , nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,224, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima
5	Steward V.hoke, Bernhard Tewal, Jacky, S.B Sumaraw (2018)  “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”  Jurnal EMBA Vol.6 No.1 Januari 2018, Hal.1-10. ISSN 2303-1174	Kompetensi (x1) Komitmen organisasi (x2) Kompensasi (x3) Kinerja karyawan (y)	1. Menunjukkan bahwa dari hasil uji F secara simultan variabel kompetensi, komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil uji t menunjukkan secara parsial hanya variabel komitmen organisasi dan kompensasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Dengan demikian maka penulis menyimpulkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasi dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan 2. hipotesis secara parsial (Uji t), ditemukan bahwa variabel Kompetensi (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). Hal tersebut dibuktikan dengan nilai hitung untuk variabel Kompetensi (X1) adalah sebesar sebesar 0,248 dengan nilai Sig. 0,805, maka dapat dijelaskan bahwa nilai thitung = 0,248 < ttabel = 2,012 dan nilai Sig. 0,805 > 0,05. Sehingga dari hasil tersebut didapati tidak ada pengaruh dari Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Marga Dwitaguna Manado
6	Jih-Hua Yang1, Shih-Chieh Fang1 & Ching-Ying Huang  “The Mediating Role of Competency on	Competency (x1) Performance (y)	1. Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja tugas. Juga, ada Efek penuh dari dua variabel mediator (Kompetensi profesional; Kompetensi teknis) dan efek parsial dari satu variabel mediator (Kompetensi inti) pada hubungan

	<p>the Relationship between Training and Task Performance: Applied Study in Pharmacists“</p> <p>International Journal of Business Administration Vol.8, No.7; 2017.  <a href="http://ijba.sciedupress.com">http://ijba.sciedupress.com</a> ISSN 1923-4007</p>		<p>antara variabel independen dan dependen</p> <p>2. Efek mediasi dari kompetensi profesional pada kinerja tugas memiliki signifikan (<math>\beta = .408, p &lt; .001</math>). Hipotesis 2 juga didukung, karena kekuatan beta untuk pelatihan menurun (<math>\beta = .145, p &lt; .005</math>) ketika kompetensi profesional dimasukkan tetapi tetap signifikan, menunjukkan mediasi parsial untuk kinerja</p>
7	<p>Tri herianto (2018)          “The Effect Of Competence And Discipline On Work Motivation And Impact On Employee Performance Of Pratama Tax Office In Malang Utara”</p> <p>Management and Economics Journal (MEC-J) Vol 2 (3) December 2018.          E-ISSN: 2598-9537 .</p>	<p>Competence (x1)          Discipline (x2)          Motivation (x3)          Employee performance (y)</p>	<p>1. Kompetensi secara langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan dan, disiplin langsung berpengaruh pada kinerja karyawan. Kelima, motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kompetensi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja</p> <p>2. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Malang Utara melalui Motivasi Kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,693. Hasil dari efek tidak langsung ini menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan efek langsung yang juga signifikan (0,394). Ada efek langsung positif X1 pada Z pada koefisien beta 0,394 dan signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H1 diterima</p>
8	<p>Peneliti : Donatus Adi Kurniawan</p> <p>“The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees Capabilities on Pt. Binasinar amity”          © International Journal of Research Science &amp; Management, 5(5): May, 2018.          ISSN: 2349-5197</p>	<p>Competence (x1)          Motivasi (x2)          Employee performance (y)</p>	<p>1, Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Langsung dampak kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,398, sedangkan pengaruh kompetensi tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuannya yaitu sebesar 0,491. Dari penjelasan di atas bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung yang memberi makna bahwa variabel kemampuan mampu memediasi kompetensi untuk kinerja karyawan. Mempengaruhi secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui kemampuan yang</p>

			<p>terbukti dan dapat diterima</p> <p>2. Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan yang dapat disusun yaitu: <math>(0,798)(0,616) = 0,491</math> Dari pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dijelaskan besarnya pengaruh langsung kompetensi pada kinerja karyawan sebesar 0,398, sedangkan besarnya pengaruh kompetensi tidak langsung yaitu sebesar 0,491. Dari penjelasan di atas bisa jadi menyimpulkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung yang memberikan artinya variabel kemampuan mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan.</p>
9	<p>Abdul Razak, Sarpan, Ramlan  “Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar”  International Review of Management and Marketing   Vol 8 • Issue 6 • 2018.  ISSN: 2146-4405</p>	<p>Leadership style (x1)  Motivasi (x2)  Work discipline (x3)  Employee performance (y)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. ABC Makassar termasuk dalam kategori cukup baik, sehingga masih membutuhkan perhatian, perbaikan dan peningkatan. Secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh terbesar pada kinerja karyawan.</p> <p>2. Nilai total rata-rata dari variabel disiplin kerja adalah 3,86 atau 77,20% dalam kategori cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas PT. ABC Makassar memiliki tingkat yang cukup baik disiplin kerja. menunjukkan disiplin kerja yang lebih efektif secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan daripada melalui motivasi. Tingkat disiplin kerja PT. ABC Makassar bisa langsung mempengaruhi kinerja karyawan</p>
10	<p>Aprilynn Clarissa Simatupang, Putu Saroyeni P.</p>	<p>Discipline (x1)  Motivasi (x2)  Commitment (x3)</p>	<p>1. Bahwa disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Motivasi berpengaruh positif dan</p>

<p>“The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance” IOSR Journal of Business and Management e-ISSN: 2278-487X. Volume 20, Issue6.Ver. I. (June. 2018)</p>	<p>Employee performance (y)</p>	<p>signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih</p> <p>2. Menunjukkan disiplin (X1) memiliki nilai thitung = 2.679 dengan signifikansi uji t sebesar 0,009. Karena signifikansi uji t &lt;0,05 maka H0 ditolak, ini berarti bahwa disiplin memiliki efek positif pada kinerja Biro Administrasi Publik Rektorat Universitas Cenderawasih. Positif, dekat, dan signifikan dalam arti bahwa dua variabel antara disiplin dan kinerja karyawan saling mempengaruhi satu sama lain berdasarkan data statistik yang signifikan</p>
--	---------------------------------	--

Masih ditemukan beberapa gap dalam jurnal – jurnal di atas :

Menurut penelitian Permatasari dan Sufian

**“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja, Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi”**

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, Disiplin kerja **tidak** memengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja menguatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja **tidak dapat** memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan maupun penurunan disiplin kerja seorang pegawai tidak berdampak pada peningkatan maupun penurunan kinerja

Menurut penelitian Steward V.hoke, ET AL.

**“Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”**

Hasil penelitian : Menunjukkan bahwa dari hasil uji F secara simultan variabel kompetensi, komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil uji t menunjukkan secara parsial hanya variabel komitmen organisasi dan kompensasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan Kompetensi secara parsial **tidak berpengaruh** terhadap Kinerja Karyawan pada Dengan demikian maka penulis menyimpulkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasi dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado.

## **2.2 Kerangka Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Amstrong (1990:1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Amstrong Adalah Suatu Pendekatan Terhadap Manajemen Manusia Yang Berdasarkan Empat Prinsip Dasar. Rival (2005:1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Rival Adalah Salah Satu Bidang Dari Manajemen Umum Yang Meliputi Segi-Segi Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan Dan Pengendalian. Mangkunegara

(2002:2) Suatu Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, Pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2 Disiplin Kerja**

#### **Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja Adalah Suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan kepada orang lain demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan. Adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Handoko (2011:208). Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari kata Latin “diciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Menurut Handoko (2011:208) Menurut Latainer (2009), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dan pekerjaan dan perilaku. Pengertian disiplin dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang pegawai hanya merupakan sebagian dan persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa terkecuali. Padasarnya, tujuannya semua disiplin adalah agar seseorang dapat bertingkah laku sesuai dengan apa yang disetujui oleh organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang dapat melakukan penyesuaian sosial dengan baik.

#### **Bentuk - bentuk Disiplin**

Disiplin memiliki beberapa bentuk yang dapat membedakan suatu karyawan itu termasuk dalam kategori disiplin yang mana didalam suatu perusahaan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :



1. Disiplin preventif  
Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
2. Disiplin korektif  
Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.
3. Disiplin progresif  
Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Dari penjelesaian menurut ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin memiliki beberapa bentuk yang diupayakan untuk karyawan mengetahui konsekuensi apa yang diterima bila melanggar dan diharapkan untuk mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku.

#### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan karena ketidaksiplinan yang seharusnya diperhatikan oleh atasan. Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
2. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
3. Keberanian Pimpinan dalam mengambil tindakan.  
Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya bejanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
4. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

5. Ada tidaknya Perhatian kepada para karyawan  
Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri
6. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin  
Kebiasaan-kebiasaan Positif itu antara lain :
  - a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
  - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli bahwa faktor faktor yang mempengaruhi disiplin sangat berkaitan erat dengan sikap pemimpin terhadap karyawan bawahannya itu sendiri.

### **Dimensi Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu  
Meliputi indikator :
  - a. jam masuk kerja.
  - b. jam pulang.
  - c. jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan  
Meliputi indikator :

- a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
  - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan  
Meliputi indikator :
- a. Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas.
  - b. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
  - c. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya  
Meliputi indikator :
- a. Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Maka dapat diketahui bahwa dimensi atau indikator yang dijelaskan diatas suatu cara untuk mengetahui karyawan seberapa jauh ia memiliki sikap kedisiplinan dan dapat diukur dengan cara beracuan terhadap indikator-indikator menurut ahli diatas.

### **2.2.3 Kompetensi Kerja**

#### **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi saat ini sering menjadi faktor utama pada perusahaan yang ingin berkembang lebih maju seiring dengan kebutuhan perusahaan harus memiliki tingkat kompetensi yang menunjang penggunaan teknologi masa kini. Menurut McClelland yang di terjemahkan oleh Veithzal Rivai (2011:299) mendefinisikan “Kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.Selanjutnya menurut Sudarmanto (2009:48) mengemukakan bahwa kompetensi adalah “Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu”. Sedangkan menurut Lyle Spencer & Signe Spencer yang dialihbahasakan oleh Sudarmanto (2009:46) kompetensi merupakan “karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi”.

Dari ketiga pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

### **Tipe-tipe Kompetensi**

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:91) diantaranya:

1. Planning Competency yaitu dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan
2. Influence Competency yaitu dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain.
3. Communication Competency yaitu dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. Interpersonal Competency meliputi empati, persuasi, negoisasi, menghargai orang lain
5. Thinking Competency berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan.
6. Organizational Competency meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. Human resourcesmanagement Competency merupakan kemampuan dalam bidang mengembangkan bakat, mendorong partisipasi dan menghargai keberagaman.
8. Leadership Competency merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi.
9. Client Service Competency merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisa pelanggan, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. Business Competency merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system

## Kategori Kompetensi Kerja

Kompetensi memiliki beberapa kategori yang dapat membedakannya. Menurut Spencer yang dialihbahasakan oleh Surya Darma (2012:113) kompetensi dibagi kedalam dua kategori:

1. The resold competencies

Merupakan karakteristik inti yang diperlukan oleh setiap pekerja agar dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, tetapi tidak membedakan performer unggul dengan performer rata-rata

2. Differentiating competencies

Merupakan karakteristik membedakan performer unggul dengan performer rata rata.

Maka dapat diketahui dari penjelasan ahli diatas bahwa kategori kompetensi merupakan cara pemimpin untuk mengetahui mana berkompetensi tinggi maupun yang rendah.

## Dimensi Kompetensi Kerja

Kompetensi sangat menentukan terhadap kelangsungan perusahaan. Aspek kompetensi menunjukan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi sumber daya manusia. Menurut Spencer yang dikutip oleh Sudarmanto (2009:53) terdapat 5 dimensi kompetensi dan indikatornya yaitu :

1. *Motives* (motif) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki ses eorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. *Traits* (watak) adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* (konsep diri) adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* (kemampuan) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Dari kelima dimensi dan indikator tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan

sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM

## 2.2.4 Kinerja Karyawan

### Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2011:260) Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Gilbert (1977), yang dikutip Soekidjo Notoatmodjo (2009:124) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang.

### Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rudianto (2006:213) manfaat dari penilaian kinerja dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam hal sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personal dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Selain itu, adapula faktor yang memengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

a. Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika jika akibat yang dicariu kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

b. Wewenang (Otoritas)

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

c. Disiplin

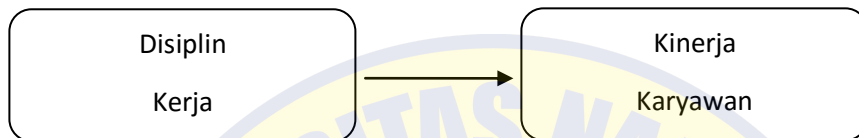
Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.

d. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Antara Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

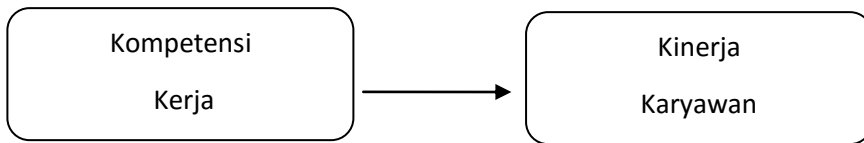


Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan kekeledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Hubungan kontrak yang efisien berarti baik kepentingan principal maupun kepentingan agen dapat terpenuhi. Agen mempunyai kewajiban untuk berbuat disiplin agar tercapai kontrak yang efisien. Semakin disiplin karyawan dalam melaksanakan tugas maka kinerja akan meningkat. Markus (1998), MSani (2004) dan Reza (2010) menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif pada kinerja Karyawan. Disiplin Pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002) sehingga akan memudahkan organisasi mewujudkan tujuan organisasi. Menurut penelitian Wiratama dan Sintaasih (2013), Tongo (2014) dan Istikomah (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



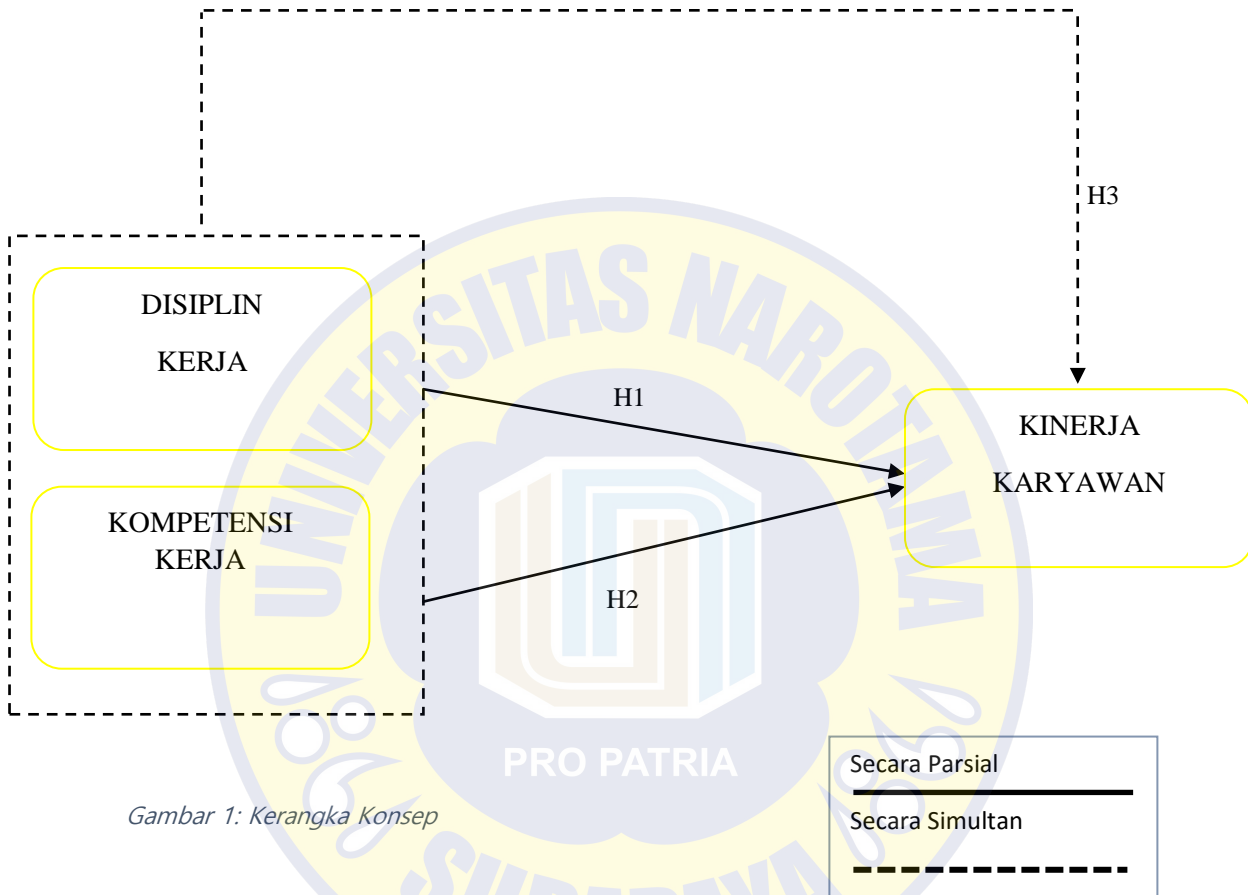
### 2.3.2 Hubungan Antara Variabel Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan



Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai belum dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya. Yudistira dan Siwantara (2012) menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sulistyani (2009) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan ciri-ciri karyawan dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya dengan baik. Palan (2007) mengatakan bahwa mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi - organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

## 2.4 Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka di buat kerangka pemikiran bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Disiplin kerja dan Kompetensi kerja Kerangka pemikiran tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1: Kerangka Konsep

## 2.5 Hipotesis

Arikunto (2006) adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan kerangka berpikir penelitian diatas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sablon Garment Surabaya.
- H2 : Kompetensi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sablon Garment Surabaya.
- H3 : Disiplin kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sablon Garment Surabaya.