

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peran penting dalam penelitian, karena memberikan fondasi kokoh untuk seluruh proses penelitian. Sebagai kerangka konseptual, landasan teori membantu peneliti merumuskan masalah penelitian dengan jelas dan sistematis, mendefinisikan konsep-konsep kunci, dan memahami hubungan antar variabel yang akan diteliti. Selain itu, landasan teori menjadi dasar untuk membangun hipotesis atau pertanyaan penelitian dengan memberikan dasar ilmiah yang kuat untuk asumsi-asumsi yang dibuat. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan memiliki arah yang kuat dan terarah. Landasan teori juga mengarahkan metodologi penelitian, memastikan metode yang dipilih sesuai dengan tujuan penelitian dan masalah yang diidentifikasi, sehingga pendekatan yang digunakan dapat memberikan jawaban relevan dan valid terhadap pertanyaan penelitian. Selain itu, landasan teori memastikan penelitian memiliki arah yang jelas, metodologi yang tepat, hasil yang dapat diinterpretasikan dengan baik, menghubungkan dengan penelitian sebelumnya, dan memberikan kredibilitas pada penelitian.

Dalam penelitian ini akan dibahas teori tentang kompetensi, kompensasi, disiplin kerja, kinerja karyawan dan juga dibahas penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

2.2 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pendapat serupa disampaikan oleh Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.” Menurut Moehariono (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pekerja berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, kompetensi terdiri dari :

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap Kerja

Menurut Thoha (2012) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan pegawai, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari definisi tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan profesional, efektif, dan efisien. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan

nilai-nilai pribadi yang terintegrasi dari pengalaman dan pembelajaran yang dimiliki.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Moeheriono, 2015). Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (*terstandar*).

B. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Wibowo (2015) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen

merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi pegawai, praktik pengambilan keputusan.

C. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2015) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi pegawai;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi pegawai dalam organisasi untuk memilih calon pegawai terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari pegawai, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktivitas;

Mencapai pegawai bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistim remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang pegawai.

5. Memudahkan adaptasai terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dib utuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

D. Jenis Kompetensi

Jenis-jenis kompetensi menurut Moeheriono (2015). adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien.

Menurut Moeheriono (2015) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).

- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada personality iceberg, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2015). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b. Motivasi kerja tinggi.
- c. Sikap, motif dan cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi

adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2015).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar pegawai maupun antara pegawai dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing pegawai. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya sistem manajerial yang terdiri atas:

- a. Insentif/*reward*
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Sistem
- d. Kebijakan.

E. Karakteristik Kompetensi

Wibowo (2015) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sedangkan Wibowo (2015) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem,

menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

F. Tingkat Kompetensi

Wibowo (2015) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. *Behavior tools*
 - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.
2. *Image attribute*
 - a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.

- b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas “*fast track*”.

3. *Personal characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, *kekuasaan*). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

G. Strata Kompetensi

Wibowo (2015) mengatakan Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya, *kompetensi* dapat dibagi menjadi :

1. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua pegawai dalam organisasi.
2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
3. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

H. Mengatasi Hambatan Kompetensi

Wibowo (2015) menyebutkan bahwa adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Mengalami Kekurangan Kompetensi (*Admitting incopetence*)

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. Meningkatkan Harapan (*Raising Expectations*)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barries*)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. Memasukkan Mekanisme Dukungan (*including support mechanism*)

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah:

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak
- b. Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain
- c. Menggunakan penghargaan

I. Indikator Kompetensi

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa indikator kompetensi terdiri dari:

- 1. Pengetahuan
- 2. Keterampilan
- 3. Sikap Kerja

2.1.1 Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2016) berpendapat bahwa kompensasi merujuk pada semua bentuk pendapatan, termasuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Ada dua bentuk kompensasi, yaitu berupa uang tunai, di mana gaji diberikan dalam bentuk mata uang, dan berupa barang, seperti gaji yang diberikan sebagai persentase dari hasil produksi. Kompensasi ini dirumuskan untuk memberikan imbalan yang pantas dan layak kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Tanjung (2015) juga menjelaskan bahwa kompensasi meliputi segala bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas usaha-usaha yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Ini penting karena

mendorong partisipasi karyawan dalam organisasi dan sekaligus memenuhi hak mereka setelah memberikan tenaga dan pemikiran untuk kemajuan perusahaan. Pemberian kompensasi harus cerdas dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Meskipun beberapa penelitian terbaru cenderung mengurangi arti penting kompensasi dalam bentuk uang bagi karyawan, kompensasi tetap dianggap sebagai salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat empat kategori metode kompensasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, yaitu perbaikan produk dan proses, perbaikan pekerjaan, motivasi karyawan, dan perubahan organisasional.

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Flippo (2018) kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mengikat kerjasama antara majikan dan karyawan

Dalam konteks ini, kompensasi berfungsi sebagai alat penting untuk memastikan bahwa hubungan kerja antara kedua belah pihak berjalan dengan baik dan saling menguntungkan.

2. Memenuhi kepuasan kerja karyawan

Kompensasi yang kompetitif dan adil berfungsi sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan atas kontribusi dan kerja keras karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara finansial, mereka merasa diakui oleh perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka

3. Pengadaan tenaga kerja secara efektif.

Apabila skema kompensasi dirancang dengan jumlah yang memadai, maka perekrutan karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan akan menjadi lebih lancar.

4. Motivasi

Apabila imbalan yang diberikan mencukupi, manajer akan lebih mampu dengan mudah menginspirasi dan memotivasi anggota tim bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan pemberian penggantian yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, serta menjaga konsistensi eksternal yang bersaing, maka stabilitas tenaga kerja dapat lebih terjaga dan tingkat perputaran karyawan cenderung rendah.

6. Disiplin

Dengan imbalan yang signifikan, disiplin karyawan akan meningkat secara positif. Mereka akan lebih sadar dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Dengan skema kompensasi yang efektif, dampak dari serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan lebih fokus pada pelaksanaan tugas mereka.

8. Pengaruh Pemerintah

Apabila program kompensasi selaras dengan perundangan buruh yang berlaku, termasuk batasan upah minimum, maka campur tangan pemerintah dapat diminimalkan. Maksud dari pemberian kompensasi (imbalan) ini seharusnya adalah untuk memastikan kepuasan semua pihak: karyawan mampu memenuhi kebutuhan mereka, pengusaha meraih keuntungan,

peraturan pemerintah diikuti, dan konsumen memperoleh produk berkualitas dengan harga yang wajar.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Terdapat beragam faktor yang memengaruhi penetapan jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Dalam upaya ini, penulis berusaha untuk menyajikan pandangan beberapa ahli. Flippo (2018) telah mengungkapkan faktor-faktor kunci yang memengaruhi kebijakan kompensasi, termasuk hal-hal berikut:

1. Permintaan dan Penawaran

Penerapan hukum permintaan dan penawaran dalam praktiknya cenderung mempengaruhi tingkat upah yang saat ini berlaku. Ketika ada situasi yang mendorong peningkatan permintaan tenaga kerja oleh majikan, kemungkinan besar kompensasi akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika terdapat kondisi di mana permintaan tenaga kerja menurun, hal ini bisa mengakibatkan penurunan kompensasi bagi karyawan. Namun, faktor-faktor lain yang akan dibahas di bawah ini dapat mempengaruhi dinamika tersebut.

2. Serikat Pekerja

Peningkatan pengaruh serikat pekerja sebagian besar disebabkan oleh fakta bahwa kebutuhan dan kepentingan para karyawan belum mendapatkan perhatian sebanding dengan perhatian yang diberikan kepada elemen-elemen lain dalam perusahaan.

3. Kemampuan Untuk Membayar

Apabila perusahaan pada umumnya dalam kondisi sejahtera dan mampu, ada kemungkinan untuk mengajukan tawaran kompensasi yang lebih tinggi kepada semua karyawan.

4. Produktivitas

Jika perusahaan secara umum berada dalam keadaan makmur dan memiliki kapasitas, maka ada potensi untuk memberika penawaran kompensasi yang lebih tinggi kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

5. Biaya Hidup

Menyesuaikan kompensasi dengan biaya hidup bukanlah solusi mendasar untuk kompensasi yang adil bagi karyawan. Ini adalah langkah sementara yang diterapkan saat terjadi inflasi, di mana buruh perlu mengikuti kenaikan harga.

6. Pemerintah

Pemerintah mengatur peraturan perburuhan yang mengukuhkan tingkat upah minimum dan standar hasil kerja untuk seluruh perusahaan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang efektif tidak dapat dinilai hanya dari perspektif satu pihak, seperti perusahaan atau organisasi pengguna tenaga kerja, atau hanya dari sudut pandang karyawan. Sebaliknya, perlu mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

D. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016), program kompensasi perlu diatur berdasarkan prinsip yang adil dan pantas, sambil mempertimbangkan peraturan perburuhan

yang berlaku. Prinsip keadilan dan kelayakan harus diperhatikan secara cermat untuk mendorong motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Adapun beberapa asas kompensasi yang perlu diterapkan adalah:

1. Asas Adil

Kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan sebaiknya dipertimbangkan berdasarkan berbagai faktor seperti prestasi kerja, jenis pekerjaan, tingkat risiko, tanggung jawab, dan jabatan. Merupakan suatu konsep yang tepat bahwa kesetaraan dalam kompensasi tidak mengacu pada jumlah yang sama untuk setiap karyawan. Prinsip keadilan ini menjadi dasar untuk menilai, memperlakukan, serta memberikan penghargaan atau sanksi kepada setiap individu. Dengan menerapkan prinsip ini, lingkungan kerja yang harmonis, semangat kerja yang tinggi, kedisiplinan, loyalitas, dan stabilitas karyawan dapat terjaga dengan baik.

2. Asas Layak Dan Wajar

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan seharusnya dapat memenuhi kebutuhan mereka secara optimal dan sejalan dengan kapabilitas perusahaan. Standar kelayakan adalah suatu hal yang bersifat relatif, dan penentuan jumlah kompensasi didasarkan pada ketentuan batas upah minimum yang telah diatur oleh hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

E. Sistem Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip umum yang diharapkan dapat menjadi panduan dalam mengimplementasikan sistem kompensasi, yakni:

1. Sistem Waktu

Dalam format waktu, jumlah kompensasi diukur berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Pendekatan waktu ini memiliki administrasi penggajian yang cukup sederhana dan dapat diterapkan pada karyawan dengan status tetap maupun harian.

2. Sistem Hasil

Dalam format hasil, kompensasi ditentukan berdasarkan volume produksi yang dihasilkan oleh pekerja, seperti jumlah perpotongan, meteran, liter, kilogram, dan sejenisnya. Pada pendekatan ini, kompensasi selalu bergantung pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan, bukan pada durasi waktu yang diperlukan untuk melakukannya. Model ini tidak cocok untuk diterapkan pada karyawan dengan status tetap dan pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik, seperti karyawan di bidang administrasi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan metode penggajian di mana besaran imbalan ditetapkan berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dan waktu yang diperlukan. Penentuan besaran imbalan dengan pendekatan sistem borongan ini melibatkan kompleksitas, termasuk waktu pelaksanaan serta jumlah peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.2.1 Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin kerja

Secara umum, disiplin kerja merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dalam menjalankan tugas dengan efektif dan

efisien. Untuk lebih menggali konsep disiplin kerja, terdapat beberapa definisi dari berbagai pakar. Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja merujuk pada perilaku yang sesuai dengan aturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sondang (2018) mengartikan disiplin sebagai sebuah sistem aturan yang bertujuan untuk mengubah dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan agar mereka secara sukarela dapat bekerja secara teratur bersama rekan kerja lainnya serta meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan menurut Prijodarminto (2018), disiplin adalah suatu kondisi yang terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.”

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja melibatkan latihan untuk mengatur kebiasaan, menjaga etika, dan mematuhi aturan yang berkaitan dengan pekerjaan secara langsung.

B. Pembinaan Disiplin

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat vital bagi kesinambungan operasional suatu perusahaan. Kemajuan atau kemunduran perusahaan seringkali tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang bertindak sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pembinaan menjadi sangat penting agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai harapan. Poerwadarmita (2015) mendefinisikan pembinaan sebagai upaya, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan dengan efektif untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Tohardi (2016), pembinaan adalah suatu proses di mana ada perubahan, kemajuan, peningkatan, atau pertumbuhan yang diharapkan.

Widjaja (2018) memandang pembinaan sebagai suatu rangkaian pengembangan yang dimulai dari pendirian, perawatan pertumbuhan, hingga usaha-usaha untuk memperbaiki, menyempurnakan, dan mengembangkan. Proses pembinaan meliputi berbagai aspek mulai dari perencanaan, organisasi, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, hingga pengawasan, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan perspektif para ahli tersebut, pembinaan karyawan menjadi esensial baik untuk karyawan yang telah lama maupun yang baru, karena hal ini merupakan tanggung jawab seorang pimpinan dalam mendorong para bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan pemahaman tentang konsep pembinaan yang telah diuraikan sebelumnya, jelas bahwa pembinaan terhadap karyawan menjadi suatu kebutuhan yang penting agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif. Hal ini juga membantu mempertahankan motivasi dan disiplin yang tinggi di antara karyawan. Pembinaan dimulai dengan tahapan perencanaan tenaga kerja, yang bisa dimulai sejak proses seleksi dan perekrutan karyawan baru.

C. Jenis Disiplin Kerja

Pendekatan terhadap pembahasan pendisiplinan kerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia didasarkan pada pemahaman bahwa setiap individu tidaklah sempurna. Oleh karena itu, setiap perusahaan memerlukan berbagai ketentuan yang harus diikuti oleh para anggotanya:

Menurut Sondang (2018), terdapat dua jenis ketentuan disiplin dalam perusahaan, yakni:

1. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai supaya taat atau patuh kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi yang telah diterapkan.
2. Pendisiplinan Korektif adalah tindakan yang dilakukan sesudah terjadi pada pelanggaran, atau bertujuan agar tidak terjadi pelanggaran lebih jauh dan bisa dijamin bahwa di masa mendatang para pegawai ini akan mengikutu semua atura-aturan organisasi.

Selanjutnya, Moenir (2015) mengungkapkan bahwa "Disiplin kerja dapat dipahami dari dua perspektif, yaitu:"

1. Disiplin Waktu adalah Jenis disiplin yang sangat mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan dengan masyarakat, contohnya melalui sistem daftar absensi atau sistem apel.pendisiplinan pegawai atau pekerja yang dapat ditempuh, misalnya mengadakan absensi 2-3 kali sehari, dan apel pagi dan apel waktu terkhir jam kerja atau lain-lain.
2. Disiplin Kerja Isi pekerja pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan,prosedur kerja, waktu dan junlah unit yang diterapkan dengan mutu yang telah dibakukan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa diharapkan setiap karyawan dapat mengetahui dan menerapkan disiplin pada diri mereka masing-masing, sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan kepada diri karyawan sendiri dan kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

D. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan menandakan perkembangan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, perkembangan, atau peningkatan atas suatu hal. Sastrodiwiryo (2016) berpendapat bahwa "Pembinaan adalah untuk memastikan kelangsungan perusahaan sesuai dengan motifnya, baik saat ini maupun di masa depan." Menurut Raharjo (2019), pembinaan disiplin kerja adalah usaha untuk menggali potensi dan meningkatkan kualitas kerja. Maka dari itu, penerapan disiplin kerja menjadi sangat penting untuk mencegah karyawan dari menghindari tugas-tugasnya. Diharapkan bahwa dengan menggunakan metode ini, kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Menurut Handoko (2019), tujuan pembinaan disiplin kerja dalam kehidupan perusahaan adalah:

1. Agar semua pegawai yang ada didalam kantor berperilaku bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan. Melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang dimasyarakat.
2. Untuk menjamin adanya kesesamaan antara tujuan kantor dengan tujuan masing-masing para pegawai sehingga adanya potensi kepentingan diantara keduanya.
3. Untuk menciptakan situasi yang bagus dalam mencapai tujuan dari pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkatkan dan pada akhirnya kinerja kantor pun akan meningkat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk memastikan bahwa para pegawai menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif dalam konteks organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

E. Metode Pembinaan Disiplin Kerja

Kecenderungan manusia cenderung menuju ketidakdisiplinan daripada disiplin, oleh karena itu, usaha harus dilakukan untuk menjadikan individu tersebut menjadi disiplin. Pembentukan karakter seseorang agar menjadi disiplin dapat dimulai sejak dini, saat masa kecil dan remaja, namun juga dapat dilakukan pada orang dewasa, termasuk mereka yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Menurut Tohardi (2016), ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam metode pembinaan disiplin tersebut, di antaranya adalah:

1. Punishment and Reward ialah *Punishment* (hukuman) dan *Reward* (Hadiah) dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, pegawai maupun buruh organisasi dalam perusahaan.
2. Adil dan tegas ialah Penegakan hukum, peraturan, prosedur kerja harus dilakukan secara tegas dan untuk hukuman harus diterapkan secara adil untuk semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan.
3. Motivasi ialah Pihak-pihak yang berkepentingan di organisasi atau perusahaan harus memberikan penjelasan apa manfaat yang akan diperoleh organisasi oleh karyawan yang bersangkutan apa yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan bila seseorang disiplin dalam bekerja.
4. Keteladanan ialah bimbingan-bimbingan yang dapat memberikan keteladanan yang baik, akan menambah bahwa sehingga segala sikap dan perilaku pimpinan selalu menjadi rujukan atau panutan bawahan.

5. Lingkungan yang kondusif ialah lingkungan sosial yang tepat kerja yang kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi.

Dengan demikian, lingkungan tempat seseorang bekerja dapat menjadi contoh bagi individu tersebut untuk menjaga disiplin. Dalam menerapkan metode pembinaan disiplin, fokus utamanya adalah pada identifikasi fakta dan memberikan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diinginkan. Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beragam langkah yang dapat diambil dalam metode pembinaan disiplin kerja bagi karyawan, yang bertujuan untuk mengubah perilaku mereka terhadap pekerjaan.

F. Manfaat Disiplin Kerja

Rasa peduli yang tinggi dari karyawan atau pegawai memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan disiplin kerja mereka. Semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas dapat memicu motivasi yang tinggi dan meningkatkan inisiatif dalam mencapai tujuan. Tohardi (2016) menyatakan beberapa manfaat dari penerapan disiplin kerja yang baik pada karyawan dalam usaha mencapai disiplin kerja, yaitu:

1. Pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja diorganisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang pegawai dapat menghindari dari kecelakaan ditempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi pegawai yang bekerja.

5. Tercapainya tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
6. Terpelihara citra bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Saydam (2016), "Manfaat dari penerapan disiplin kerja akan tampak pada:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja para karyawan melakukan pekerjaannya.
3. Berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan.
4. Besarnya tanggung jawab para karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan”.

Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penurunan disiplin kerja akan berdampak pada semangat dan motivasi kerja. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan aktivitas dalam menangani pekerjaan dan juga menurunkan tingkat produktivitas. Oleh karena itu, perlu dihindari penurunan disiplin kerja pegawai dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas mereka, serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang aktif dan rajin sebagai bentuk dorongan dan apresiasi atas kinerja mereka.

G. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.

Disiplin kerja, sebagai bagian integral dari moral para pekerja, perlu dijaga dengan ketat di dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan dari disiplin kerja yang baik, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuannya. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut Herzberg (2015), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Faktor motivasi, penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, prestasi dan pekerjaan itu sendiri.
2. Faktor higiene, kebijakan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar manusia, upah, status dan keamanan kerja.

Lebih lanjut Herzberg (2015) menyatakan bahwa dua faktor motivator yang dapat memengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Tantangan, adanya tantangan yang dihadapi baik itu pekerjaan yang lebih sukar daripada biasanya atau sesuatu yang menimbulkan pemikiran yang lebih terarah. Ini merupakan tantangan bagi pegawai agar berpikir lebih terarah sehingga hal ini merupakan motivasi yang kuat bagi tercapainya disiplin kerja.
2. Keterlibatan, seorang karyawan merasa dihargai jika diberi kesempatan untuk ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang bentuknya berupa kotak saran dari para karyawan, yang kemudian dijadikan masukan oleh pimpinan. Hal ini juga merupakan motivasi yang cukup kuat bagi karyawan. Dengan adanya keterlibatan dari karyawan akan menimbulkan rasa takut untuk malas di sini untuk bekerja lebih baik sehingga menimbulkan disiplin kerja dan akhirnya mengarah kepada tercapainya produktivitas kerja.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, dalam usaha menjadikan disiplin sebagai proses pembelajaran dan perubahan perilaku yang harus dipenuhi oleh

setiap pegawai, Herzberg (2015) mengemukakan beberapa persyaratan disiplin, yakni:

1. Peraturan dan tata kerja harus ditentukan dan diketahui.
2. Jika terjadi pelanggaran, tindakan terdapatnya harus diambil pada waktu sedekat mungkin dengan pelanggarannya, ini merupakan asas dari umpan balik langsung.
3. Orang yang didakwa harus ditunjukkan faktanya dan sumber fakta tersebut.
4. Jika ada peraturan khusus yang dilanggar maka peraturan tersebut perlu dikemukakan.
5. Alasan untuk peraturan tersebut harus diberikan.
6. Yang didakwa harus ditanya, apakah ia setuju bahwa faktor yang ditunjukkan itu benar.
7. Tindakan korektif harus dinyatakan dalam bentuk yang positif dan melihat ke depan.

Pendapat Herzberg (2015) di atas menekankan pentingnya kewajaran dalam penerapan disiplin yang objektif, konsisten, dengan peraturan yang jelas dan sistem yang terstruktur, serta memberikan tindakan koreksi yang bersifat mendidik.

Dalam meningkatkan disiplin kerja, peran hubungan antar manusia juga menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan. Manusia harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kepribadian, harga diri, dan kehormatan mereka. Ketika manusia diperlakukan dengan baik, mereka akan merasa dihargai dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada disiplin kerja.

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, maka manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti harus selalu berada di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Waskat efektif untuk merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi/hukuman

Sanksi/hukuman memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan dan sikap serta perilaku karyawan yang indisipliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan akan ikut mempengaruhi baik atau

buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman itu jangan terlalu ringan atau terlalu berat, supaya hukuman itu dapat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi/hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan karyawan itu.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum sikap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pemimpin tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Jika tercipta *human relationship* yang baik dan harmonis, diharapkan akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

H. Fungsi Dan Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pengertian yang lebih sempit, disiplin seringkali diartikan sebagai hukuman. Namun sebenarnya, konsep "disiplin" memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar hukuman. Ketika seorang penyelia memberikan hukuman kepada seorang karyawan karena melanggar peraturan, hukuman tersebut seharusnya bukan semata-mata untuk tujuan hukuman itu sendiri, tetapi untuk mengembalikan karyawan tersebut ke dalam tata tertib kelompok. Disiplin dalam konteks yang lebih luas adalah pengikat organisasi, yang mengintegrasikan berbagai bagian menjadi satu kesatuan.

Maksud dari proses pendisiplinan bukanlah untuk menghukum karyawan atau bertindak semena-mena terhadap mereka, melainkan untuk mendidik mereka agar mematuhi aturan dan norma-norma yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa adanya peraturan dan tata tertib, pola kerja dalam suatu organisasi tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, sebagai alat untuk mencegah dan memberikan konsekuensi atas tindakan-tindakan yang tidak disiplin, organisasi mengambil langkah-langkah tertentu, termasuk penerapan peraturan dan sanksi hukuman bagi pelanggar.

Dengan menerapkan disiplin, harapannya setiap individu dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi di masa lalu dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak disiplin di masa yang akan datang.

Bentuk pendisiplinan dan fungsinya, seperti yang diungkapkan oleh Davis dan Newston (2016), adalah sebagai berikut:

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan ukuran, sehingga penyelewengan-

penyelewengan dapat dicegah. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin dari mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen.

2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan mencoba-coba untuk mencegah pelanggaran-pelanggaran selanjutnya. Kegiatan korektif dapat berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan).

I. Proses Pendisiplinan.

Menurut Heidjiachman dan Husnan (2016) untuk mengakkan disiplin pegawai ini, harus memperhatikan beberapa elemen dasar, yaitu:

1. Proses pendisiplinan harus diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwenang.
2. Program pendisiplinan harus sesuai dengan keadaan dan bersifat logis.
3. Peraturan-peraturan tersebut harus dikomunikasikan.
4. Peraturan itu bila perlu dapat “diperbaharui” kembali.
5. Pimpinan harus bersikap adil.

Berdasarkan pendapat di atas, aspek yang paling penting dalam pelaksanaan disiplin kerja adalah bahwa pendekatannya tidak boleh bersifat menekan pegawai, melainkan harus bersifat mendidik. Oleh karena itu, diperlukan beberapa langkah agar disiplin tidak menghambat kreativitas setiap pegawai. Langkah awalnya adalah bahwa semua peraturan terkait dengan proses disiplin harus diketahui oleh seluruh pegawai. Hal ini berarti manajemen organisasi harus mengkomunikasikan peraturan tersebut baik secara tertulis maupun lisan. Selain

itu, peraturan yang ada harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Ini tidak berarti bahwa peraturan harus selalu mengikuti standar aktual, namun tetap harus menjadi standar ideal yang dinamis dan tidak statis.

J. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan.

Dalam pelaksanaan disiplin, sebaiknya tindakan koreksi dihindari sebisa mungkin. Namun, seringkali manajemen memandang tindakan koreksi sebagai langkah pertama yang harus diambil, bukan sebagai opsi terakhir. George Strauss dan Leonard Sayles, seperti yang disadur oleh Hasibuan (2016), mengemukakan beberapa cara untuk menekan penggunaan tindakan koreksi sebisa mungkin. Cara-cara tersebut meliputi:

1. Manajemen harus membatasi jumlah peraturan yang berlaku, khususnya peraturan yang tampaknya tidak berkaitan dengan pekerjaan.
2. Manajemen harus berusaha keras meyakinkan pekerja bahwa peraturan yang berlaku sesuai dengan nalar. Banyak kerugian dialami bila suatu peraturan dipaksakan berlaku, padahal peraturan itu jelas tidak sesuai nalar mayoritas organisasi.
3. Seringkali terjadi bahwa kegagalan melaksanakan pekerjaan disebabkan oleh buruknya penugasan.
4. Demikian pula, masalah acapkali timbul dari kegagalan manajemen untuk menjelaskan tuntutan pekerjaan atau tidak cukup memperhatikan kemajuan pekerja. Di sini tentu saja diperlukan komunikasi yang lebih baik. Banyak masalah yang sepertinya berkaitan dengan disiplin, semata-mata

kesalahpahaman yang mudah sekali diselesaikan dengan pembicaraan tatap muka.

Jika fakta dan kebijakan memerlukan pemberian hukuman, pimpinan harus memilih salah satu dari sejumlah wewenang yang dimilikinya untuk diterapkan. Pemilihan tersebut harus berdasarkan pada peraturan yang telah menetapkan jenis hukuman yang akan diberikan apabila suatu peraturan dilanggar. Biasanya, pelanggaran yang terjadi untuk pertama, kedua, atau ketiga kalinya terhadap peraturan yang sama akan dikenai hukuman yang berbeda-beda.

Menurut Flippo (2018), bentuk dari hukuman-hukuman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Hilangnya hak-hak istimewa (*privilege*)
4. Denda
5. Pemberhentian sementara (*layoff*)
6. Penurunan pangkat
7. Pemecatan (*discharge*)

Hukuman-hukuman tersebut diatur dalam urutan umum berdasarkan tingkat keparahan, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Penting bahwa hukuman yang diberikan bersifat logis, rasional, dan tidak bersifat menekan pegawai, melainkan bertujuan untuk mendidik agar terjadi perubahan perilaku, terutama bagi pegawai yang telah melakukan tindakan yang tidak disiplin. Menurut Dharma (2018), terdapat beberapa persyaratan hukuman atau *Condition of Punishment*, antara lain :

1. Penentuan Waktu (*Timing*)

Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu digukum, atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu. Hasil riset menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika tindakan yang tidak disukai itu dilakukan segera setelah timbulnya tanggapan yang perlu dihukum tersebut.

2. Intensitas (*Intensity*)

Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Maksudnya, hukuman tersebut dapat menghalangi perilaku yang umumnya disukai karena tindakan tersebut terlalu keras.

3. Penjadwalan (*Scheduling*)

Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap tanggapan (jadwal berlanjut), waktu variable atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah tanggapan variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hukuman akan sangat efektif jika dilaksanakan berdasarkan jadwal berlanjut. Dalam satu studi, karyawan yang dikenai hukuman disiplin secara konsisten karena

keabsenan, menunjukkan kedisiplinannya dibandingkan dengan karyawan yang mendapat pendisiplinan atau tidak sama sekali.

4. Kejelasan Alasan (*Clarifying the Reasons*)

Kesadaran atau pengertian memainkan peranan yang penting dalam hukuman. Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan orang lain mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan tentang konsekuensi mendatang jika tanggapan yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti secara efektif. Menyediakan alasan berarti menekankan kepada orang bersangkutan tentang tanggapan yang dipertanggungjawabkan kepada tindakan manajer. Alasan tersebut pada dasarnya memberitahu dengan pasti tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.

5. Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonal*)

Hukuman harus ditujukan pada suatu tanggapan khusus, tidak kepada orang atau pola umum perilaku. Jika hukuman lebih bersifat tidak pribadi, kecil kemungkinannya bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan. Hal ini memerlukan pengendalian diri yang kuat dan kesadaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi. Namun demikian, konsekuensi penerapan hukuman dengan cara yang tidak bersifat pribadi itu kemungkinan lebih positif dibanding dengan cara penerapan hukuman yang didasari emosi.

K. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2017), beberapa indikator disiplin kerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
4. Taat terhadap peraturan kerja
5. Taat terhadap pimpinan

2.2.2 Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2018) mendefinisikan kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang dihasilkan oleh karyawan pada suatu periode waktu tertentu dengan mematuhi prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Mathis dan Jackson (2019) mengungkapkan bahwa kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Gibson, et al., (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Rivai (2019) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

B. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

Wibowo (2019) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Wibowo (2019), terdapat beberapa tujuan, yaitu:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kasmir (2016) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

3. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

D. Penilaian Kinerja Karyawan

Menentukan kinerja adalah isu paling mendasar dalam pengukuran kinerja. Menetapkan kinerja merupakan langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengukuran kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Gomes (2018) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah “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 mereward kinerja sebelumnya dan untuk

memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Gomes (2018) mengutarakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

Dalam memberi penilaian, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020) berbagai bias dalam penilaian kinerja yang umum terjadi adalah:

1. *Hallo effect*

Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

E. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018) yang dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari pengamat atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.

- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
 - c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan

dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.

3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

G. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

H. Indikator Kinerja Karyawan

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.3 Penelitian Terdahulu

1. Krisnawati dan Bagia (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kausal. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT Sapta Prima Cargo dan objek dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan pada penelitian adalah semua karyawan PT Sapta Prima Cargo yang berjumlah 40 orang. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah berupa kuesioner yang akan diberikan skor berdasarkan skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier sederhana yang menyangkut satu variabel terikat dan satu variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Aulia (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 114 karyawan dan besarnya sampel 89 orang yang diperoleh berdasarkan rumus Slovin. Pengumpulan data dalam penelitian ini memakai kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5. Alat analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo; 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.
3. Kartika dan Sugiarto (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran.” Penelitian ini dilakukan di Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Sampel dalam penelitian ini adalah staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai administrasi perkantoran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang tepat tentang seberapa jauh staf tingkat kompetensi staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana, juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang

berhubungan dengan tingkat kompetensi pegawai dan hubungannya dengan kinerja kerja mereka. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) dalam mengembangkan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya tenaga administrasi UKSW.

4. Inzani dan Yuliani (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat yang berjumlah 69 orang. Oleh karena populasi relative kecil, maka penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan variabel kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pandaleke (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Pada inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara).” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa

Tenggara). Populasi penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara yang berjumlah 31 orang, dimana keseluruhan pegawai menjadi sampel penelitian. Skala instrumen penelitian menggunakan skala likert. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penulis menyarankan agar Inspektorat kabupaten Minahasa Tenggara meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang studinya serta mengikut sertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan Tupoksinya.

6. Rande (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.” Tujuan dari penelitian ini; (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara secara simultan; (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. Staf penelitian populasi pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan

Informatika Kabupaten Mamuju Utara berjumlah 38 orang yang diambil dengan menggunakan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier. Hasilnya menunjukkan; (1) pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills), Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 78,9% dengan tingkat kompetensi hubungan antara kinerja karyawan “sangat kuat”. Artinya dengan meningkatnya kompetensi maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara; (2) pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills). Sebagai hasil statistik deskriptif menunjukkan sifat-sifat dimensi (traits) memperoleh proporsitinggi, sedangkan dimensi yang lebih rendah adalah pengetahuan dan keterampilan.

7. Sudarso et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Steelforce Indonesia di Jakarta. Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan jumlah sampel 54 orang responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini variabel kompetensi diperoleh skor rata-rata 3.761 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan

diperoleh skor rata-rata 3,783 dengan kriteria baik. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Martini, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.”* Objek penelitian adalah karyawan tenun ikat di Kabupaten Klungkung dengan jumlah sampel 112 responden. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural-partial least square (SEM-PLS). Hasil analisis data ditemukan membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.
9. Kasenda (2013) melakukan penelitian dengan judul *“Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado.”* Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dampak kompensasi dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Sebanyak 60 karyawan dijadikan sampel penelitian, dan analisis dilakukan melalui metode regresi linear berganda. Hasil dari koefisien regresi berganda menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja karyawan, seperti yang diindikasikan oleh nilai koefisien yang positif. Ini juga diperkuat oleh perbandingan thitung yang lebih besar dari ttabel, dengan tingkat signifikansi yang lebih tinggi dari α . Selain

itu, motivasi juga memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja karyawan, sesuai dengan nilai koefisien yang positif. Hal ini juga diperkuat oleh perbandingan thitung yang lebih besar dari ttabel, dengan tingkat signifikansi yang lebih rendah dari α . Hubungan antara kompensasi dan motivasi dengan prestasi kerja karyawan terbukti sangat erat.

10. Fauzi (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda.” Penelitian ini berfokus pada PT. Trakindo Utama Samarinda dengan menginvestigasi dampak kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 70 responden karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda, yang dipilih melalui metode simple random sampling. Metode analisis yang digunakan mencakup uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan identifikasi variabel yang paling berpengaruh. Data-data yang diolah menggunakan perangkat lunak SPSS menghasilkan persamaan regresi $Y = 11,861 + 0,750X_1 + 0,292X_2$. Hasil uji t menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Trakindo Utama Samarinda. Selain itu, analisis menunjukkan bahwa variabel X_1 (Kompensasi Finansial) adalah variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di PT. Trakindo Utama Samarinda.

11. Leonardo dan Andreani (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia.” 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.
12. Dayanandan (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of compensation on the job performance among hospitas employees – a meta analysis.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pekerja di rumah sakit. Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakan sumber data primer dan sekunder. Data yang dibutuhkan dikumpulkan dari 206 karyawan yang diidentifikasi melalui teknik stratified random sampling. Data yang terkumpul melalui kuesioner dianalisis menggunakan SPSS (versi 21), dan statistik deskriptif seperti frekuensi, persentase, rata-rata, dan deviasi standar, serta statistik inferensial seperti uji t satu sampel, korelasi, dan regresi linear berganda digunakan untuk mendapatkan hasil yang bermakna. Temuan menunjukkan bahwa 65% variasi dalam kinerja karyawan secara signifikan dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu kompensasi, gaji, dan penghargaan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari gaji, penghargaan, dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja pekerja di rumah sakit.

13. Laksmana, et al (2015) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of compensation, leadership, work environment, and training on employee of Bank Syariah Mandiri Manado.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak kompensasi, kepemimpinan, kondisi kerja, dan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri di Manado. Penelitian ini mengumpulkan informasi melalui penggunaan kuesioner dan menerapkan analisis Regresi Berganda. Populasi yang dianalisis dalam penelitian ini adalah staf Bank Syariah Mandiri, dengan sejumlah 30 responden yang diambil sebagai sampel. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi dan kondisi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kepemimpinan dan pelatihan juga berpengaruh positif, namun tidak secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
14. Astuti dan Amalah (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh kepada 30 orang pegawai Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Analisis data yang digunakan adalah persamaan regresi linier sederhana, korelasi sederhana, koefisien determinasi, dan uji signifikansi. Populasi sebanyak 30 responden dengan sampel sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan.

15. Iptian, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian adalah ex-post facto dengan Pendekatan Kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1). disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.
16. Jeffrey, I., dan Soleman, M. (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia.*” Pada dasarnya kinerja organisasi yang optimal merupakan harapan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden. Berdasarkan data primer dan sekunder dapat memfokuskan tiga faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia tersebut adalah: disiplin kerja (X1), motivasi (X2) dan jalur karir (X3). Desain penelitian menggunakan metode kuantitatif. Populasi berjumlah 610 dengan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin

sebanyak 242 responden. Data primer bersumber dari sebaran kuesioner kepada pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia dan sumber data sekunder dari studi literatur melalui berbagai buku, jurnal, dan artikel. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil yang ditemukan menyimpulkan bahwa disiplin kerja (X1), motivasi berprestasi (X2) dan jalur karir (X3) secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

17. Husain (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro”. Tujuan dari penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui disiplin kerja. Untuk mengetahui kinerja karyawan dan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan instansi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan tehnik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($12,329 > 1,984$) hal itu konsisten dengan nilai *probability signification* $< 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan.

18. Kurbani (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui ada tidaknya Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Agro Massiv International Group sebanyak 233 orang karyawan. Sampel ditentukan dengan teknik *simple random sampling*, dengan responden sebanyak 69 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, uji t (secara parsial). Hasil pembahasan diperoleh nilai uji t untuk variabel disiplin kerja diperoleh t hitung 4,231 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ karena nilai probabilitas signifikan kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial H_0 ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien korelasi sebesar 0,459 atau 45,9% dan sisanya 54,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
19. Nurlindah dan Rahim (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. Desain yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif survey

dengan teknik regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah 56 pegawai sebanyak 56 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kusioner dan survei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa. kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan $P = 0,488 > 0,05$ dengan nilai koefisien sebesar 0,079, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja pegawai tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

20. Efendi dan Yusuf (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Influence of Competence, Compensation and Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening Variable in the Environment of Indonesian Professional Certification Authority.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai interveningnya variabel di lingkungan BNSP. Data dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh 134 pegawai BNSP dengan berbagai latar belakang pekerjaan. Metode analisis yang digunakan adalah kuantitatif dengan Structural Equation Model (SEM) Pendekatan Analisis Jalur. Hasil penelitian mengungkapkan hal itu kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan, sedangkan kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap karyawan pertunjukan.
21. Rianda dan Winarno (2022) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT.

Rajasaland Bandung.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan kinerja pegawai di PT Rajasaland Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana populasi penelitian mencakup seluruh pegawai PT Rajasaland Bandung, dengan jumlah responden sebanyak 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berada dalam kategori cukup baik, lingkungan kerja fisik juga berada dalam kategori cukup baik, dan kinerja pegawai berada dalam kategori sangat baik. Penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai.

22. Irawan, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serpong, Tangerang Selatan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada populasi dan sampel yang berjumlah 53 orang. Analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas), analisis regresi linear sederhana dan berganda, uji koefisien korelasi dan determinasi, serta uji hipotesis (uji T dan uji F). Hasil penelitian

menunjukkan bahwa secara parsial, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T-hitung (-0.232) yang lebih kecil dibandingkan T-tabel (2.007) dan signifikansi (0.817) yang lebih besar dari (0.05). Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial dengan nilai T-hitung (20.188) yang lebih besar dibandingkan T-tabel (2.007) dan signifikansi (0.000) yang lebih kecil dari (0.05). Secara simultan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai F-hitung (199.835) yang lebih besar dari F-tabel (3.18) dan tingkat signifikansi (0.000) yang lebih kecil dari (0.05). Kontribusi disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 88.9%.

