

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja**

Setiap individu dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Prawirasentono dalam Indra (2016) berpendapat bahwa kinerja dalam perusahaan itu sangat penting, maka dari itu kinerja karyawan perlu ditingkatkan dan dilakukan penilaian secara berkala.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sunaryo (2016) berpendapat bahwa "Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan" Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. dan menurut Hasibuan dalam Sunaryo (2016) mengatakan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Menurut Hasibuan dalam Rahmayanti (2014) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam atau diluar pekerjaandari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilaian menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai intruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan perkerjaannya, sehingga berkerja lebih berdaya dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan berkerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun diluar perkerjaan sehingga hasil perkerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai kepribadian yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk berkerja secara evektif.

#### 8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, melihat sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

#### 9. Prakasa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang di hadapinya.

#### 10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semua terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

#### 11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kesediaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014, p.272) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai. Rivai dan Sagala dalam Juni Priansa (2014, p.272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan

balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

### **2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Werther dan Davis dalam Donni Juni Priansa (2014, p.272) tujuan dari penilaian kinerja adalah:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)  
Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi (*Compensation Adjustment*)  
Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)  
Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer dan demosi bagi pegawai.
4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development needs*)  
Hasil penelitian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)  
Hasil penelitian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)  
Hasil penelitian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.
7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakkuratan Informasi (*Information Inaccuracies and Job-Design errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apasaja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama dibidang informasi kepegawaian, desain jabatan serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan keputusan penempatan tidak diskriminatif karna setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan.

10. Umpan Balik (*feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama departemen Sumber Daya Manusia serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor penilaian Kinerja**

menurut Moehariono dalam Alfian (2015) faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri diatas empat aspek, yakni sebagai berikut:

1. Hasil kerja

Keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.

2. Prilaku

Aspek tindak tunduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap dan prilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.

3. Atribut dan kompetensi

Kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, kemitraan, dan keahlian.

#### 4. Komparatif

Membandingkan hasil kinerja karyawan dengan kinerja lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Jadi penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan dan penilaian kerja sangat penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kerja. Dalam persaingan global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman prilakunya dimasa mendatang.

#### **2.1.5 Indikator Kinerja**

Menurut Dessler dalam Catherine Purnama dan Sesilya Kempa (2016) Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan dimensi kinerja karyawan yang baik, yaitu:

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

##### 2. Produktivitas

Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

##### 3. Pengetahuan pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan.

##### 4. Keandalan

Keandalan merupakan sejauh mana seseorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut dalam tugas

##### 5. Kehadiran

Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat atau makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

## 6. Kemandirian

Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan pengawasan maupun tanpa adanya pengawasan.

## 2.2 Kompensasi

### 2.2.1 Definisi kompensasi

Menurut panggabean dalam Usman (2014) kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Selanjutnya Saydam dalam Usman (2014) mengemukakan bahwa kompensasi adalah sebagai bentuk balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka (karyawan) kepada perusahaan.

Martoyo dalam dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.218) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Sastrohadwiryo dalam dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.218) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi. Tujuan keseluruhan memberikan kompensasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima orang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari semua reward finansial yang tidak dicakup dalam kompensasi langsung.

### **2.2.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi terdapat 2 jenis diantaranya yaitu;

#### **1. Kompensasi Finansial**

Mondy dan Noe dalam Usman (2014) membagi kompensasi menjadi dua bagian yaitu kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus). Dan kompensasi keuangan tidak langsung berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

##### **a. Gaji**

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur pada waktu yang telah ditentukan, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan.

##### **b. Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

##### **c. Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

#### **2. Kompensasi Nonfinansial**

Menurut Mondy dan Noe dalam Usman (2014) kompensasi nonfinansial atau kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Dan selanjutnya menurut Nawawi dalam Usman (2014) kompensasi nonfinansial atau kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, tunjangan hari natal, dan lain-lain.

### **2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Hasibuan dalam Usman (2014) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

#### **1. Ikatan Kerjasama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

#### **2. Kepuasan kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

#### **3. Pengadaan efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

#### **4. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### **5. Stabilitas karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

#### **6. Disiplin**

Dengan pemberian kompensasi balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.

#### **7. Pengaruh serikat buruh dan pemerintah**

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai undang undang perubahan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

#### 2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009, p.144) adalah sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

##### 1. Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan nonmaterial. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan sebuah organisasi tersebut. dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi baik finansial maupun nonfinansial yang melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas yang mereka berikan.

##### 2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan organisasi itu untuk membayar (*ability to pay*) organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak organisasi tersebut akan gulung tikar.

##### 3. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi,

tetapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja dipasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat dipasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dari pada karyawan yang kemampuannya langka dipasaran kerja.

5. Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperolehh kmpensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

6. Berbagai peraturan dan perundang undangan

Dengan semakin baik system pemerintahan, maka makin baik pula system perundang undangan, termasuk dibidang pemburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan. Berbagai peraturan dan undang undang ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

### **2.2.5 Indikator Kompensasi**

Kompensasi yang dikemukakan oleh Umar dalam Alfian (2015) yaitu:

1. Gaji

Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimanya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

## 2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

## 3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhisasaran kinerja.

## 4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada karyawan dengan lamanya jam kerja.

## 5. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan resiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

## **2.3 Disiplin Kerja**

### **2.3.1 Definisi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan dalam Ardansyah (2014), disiplin kerja diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, kedisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi.

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri-sendiri. Untuk itu, apabila ingin mengupasnya secara mendalam perlu mencermati pemahaman kedua kata tersebut. Pengertian disiplin berdasarkan para ahli sebagai berikut.

1. Menurut Handoko dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.334) disiplin adalah kesiediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran diri sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

2. Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.334) disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.
3. Menurut Davis dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.334) disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan ketiga konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kerja, proses ini melibatkan atasan dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai.

Selanjutnya, kata kedua adalah “kerja” sebagai kata dasar pada kata “pekerjaan” pengertian dari kerja sebagai berikut.

- a. Menurut Taliziduhu Ndraha dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.335), kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Kerja diartikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber karya, perubahan atau perubahan nilai pada suatu unit alat pemenuh kebutuhan yang ada.
- b. Menurut Muchdarsyah Sinungan dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.335), kerja disamping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja, perusahaan dan masyarakat luas.

Sebenarnya, kata “Pekerjaan” mempunyai berbagai tafsiran yang demi kejelasan dan ketepatan memerlukan definisi yang teliti. Akan tetapi, untuk mendapatkan definisi yang tepat, ada istilah-istilah tambahan

tertentu harus ditegaskan secara formal. Dalam suatu pekerjaan, terdapat berbagai tugas yang menjelaskan usaha apa dan bagaimana manusia melakukan usaha tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila ada cukup tugas terkumpul membenarkan dipekerjanya seseorang maka terciptalah suatu posisi atau jabatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang. Oleh karena itu, jumlah posisi dalam suatu organisasi sama dengan jumlah orang yang dipekerjakan diorganisasi tersebut. Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

### **2.3.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Henry Simamora dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.339) tujuan utama tindakan disiplin kerja adalah memastikan bahwa perilaku-prilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, apabila seorang

pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Akan tetapi, apabila secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja, dan moral pegawai lainnya.

Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Sementara itu, tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya antara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang berlakunya secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan dimasa yang akan datang melalui hubungan yang positif antara bawahan dan atasan.

1. Menurut Hani Handoko dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.340), berpendapat bahwa pendisiplinan untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan dimasa lalu. Sementara itu, sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif yang bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai yang berbuat salah. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, antipati atau kelesuan dan ketakutan pada penyedia.

2. Menurut Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.340), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:
  - a. Tujuan umum disiplin kerja, adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
  - b. Tujuan khusus disiplin kerja, antara lain sebagai berikut :
    1. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
    2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimal pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
    3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
    4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
    5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktifitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif dan dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Dalam artian setelah pendisiplinan tersebut, kinerja akan membaik jika hal tersebut dapat berjalan dengan konsisten, dimungkinkan yang bersangkutan memperoleh promosi dan kenaikan gaji. Dengan kata lain, melalui kasus seperti ini, pegawai akan diingatkan mengenai apa yang diharapkan dan memenuhi peraturan-peraturan organisasi dengan

lebih baik. Artinya, tindakan kedisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

### **2.3.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

menurut Veithzal dalam Ririn dan Hady (2016) mengemukakan bahwa terdapat empat perspektif menyangkut disiplin kerja, antara lain:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corektive Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Prespektif*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perpektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

#### **2.3.4 Komponen-Komponen Disiplin Kerja**

Menurut Veihzal Rivai dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.355) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen:

a. Kehadiran

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

b. Ketaatan pada peraturan kerja

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

c. Ketaatan pada standar kerja

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

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

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

e. Bekerja etis

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

#### **2.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Malayu Hasibuan dalam Lijan Poltak Sinambela (2016, p.356-358) pada dasarnya indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 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 bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### 2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun 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 organisasi atau perusahaan. apabila kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya, kedisiplinan mereka akan ditanamkan dan semakin baik pula. Balas jasa sangat berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan dalam perusahaan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 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. Keadilan yang dijadikan

dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam perusahaan. Dengan waskat yang diterapkan dilingkungan kerja berarti atasan harus berperan aktif dan langsung mengawasi perilaku-prilaku, baik moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya dalam perusahaan. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk ataupun memberikan arahan jika ada bawahannya yang mengalami permasalahan atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya dilingkungan kerja.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan yang ada diperusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan atau bawahannya diperusahaan. Pimpinan harus berani dan dapat tegas dalam bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah

ditetapkan dalam perusahaan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya diperusahaan. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan dalam perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan atau menumbuhkan sikap kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship, dan cross relationship hendaknya akan berjalan harmonis. Manajer harus berusaha dapat menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan atau menumbuhkan lingkungan kerja dan suasana kerja yang tentram dan nyaman. hal ini akan memotivasi dan menciptakan kedisiplinan karyawan yang baik pada perusahaan. jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut terjaga baik.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

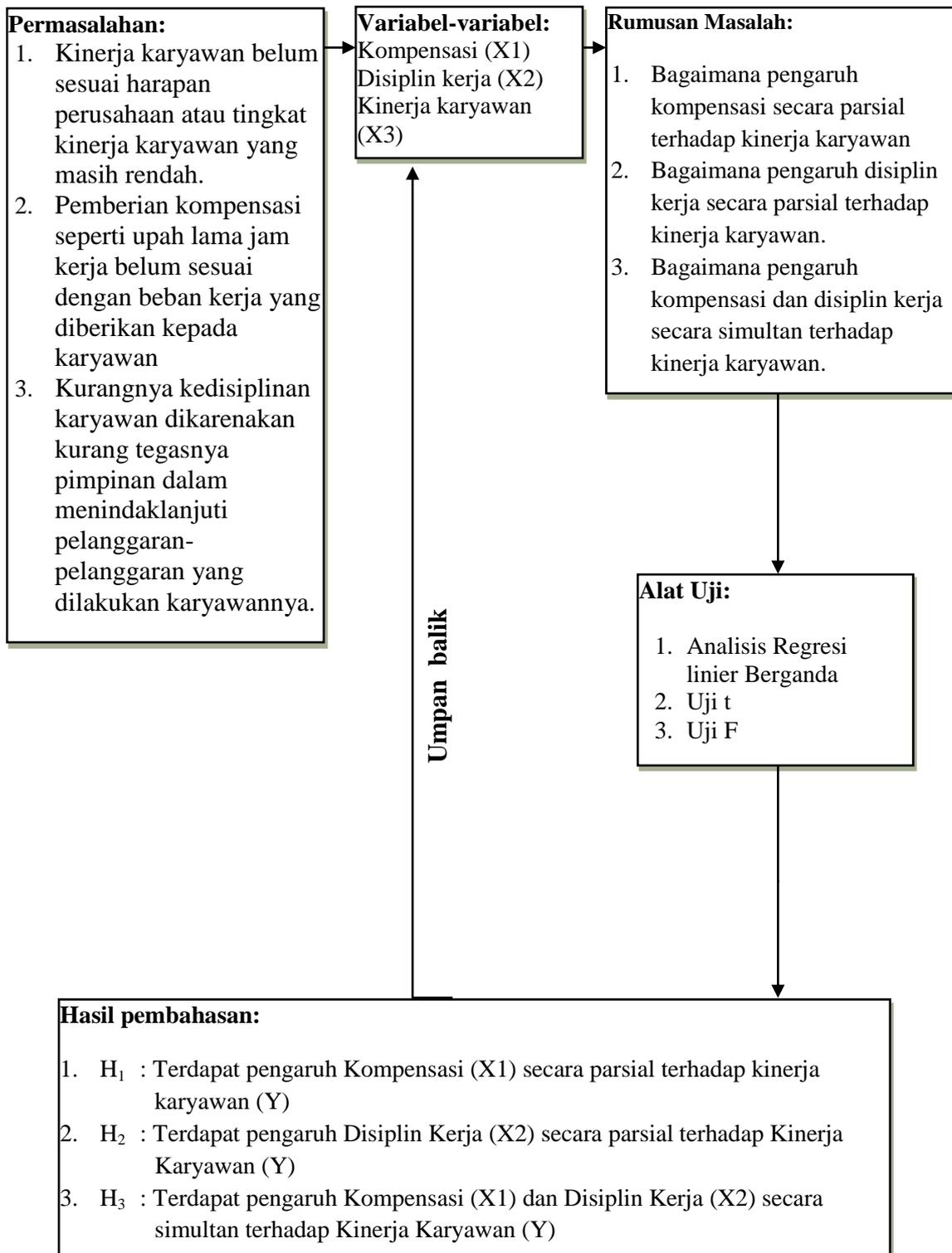
<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Subjek Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Alfian Amidhan Akbar “Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya”	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	CV. Cemara Production Surabaya	Kompensasi ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ) Dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Berdasarkan Hasil penelitian, menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Usman Fauzi “Universitas Mulawarman Samarinda”	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	PT. Trakindo Utama Samarinda	Kompensasi ( $X$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Catherine Purnama dan Sesilya Kempa “Universitas Kristen Petra Surabaya”	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Cv. Cahaya Citrasurya Indoprima Surabaya	Kompensasi ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kompensasi dan disiplin kerja bersama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	---

Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini mengangkat judul yaitu Peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi dan disiplin kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Tanjung Karang, Bandar Lampung, Subjek dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Area Tanjung Karang, Bandar Lampung, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu Kompensasi ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Untuk lebih jelasnya arah dari penelitian yang membuktikan bahwa adanya keterkaitan antara disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dalam melakukan penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran yang tertera pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## **2.6 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.

### **2.6.1 Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y)**

Menurut panggabean dalam Usman (2014) kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Kompensasi (X1) secara parsial terhadap kinerja (Y) Karyawan di PT. PLN (Persero) Area Tanjung Karang, Bandar Lampung.

### **2.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)**

Menurut Handoko dalam Llijan Poltak Sinambela (2016, p.334), disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh Disiplin kerja (X2) secara parsial terhadap kinerja (Y) Karyawan di PT. PLN (Persero) Area Tanjung Karang, Bandar Lampung.

### **2.6.3 Pengaruh Kompensasi (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)**

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh Kompensasi (X1) dan Disiplin kerja (X2) secara simultan terhadap kinerja (Y) Karyawan di PT. PLN (Persero) Area Tanjung Karang, Bandar Lampung