

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Disiplin Pegawai

Salah satu aspek kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, Sebab disiplin mempunyai dampak yang kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Segala macam kebijaksanaan tidak mempunyai arti jika tidak didukung oleh para pelaksanaanya. Menurut Nitisemito (2000) menyatakan bahwa disiplin pegawai merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin pegawai dibutuhkan untuk menjaga agar prestasi kerja meningkat.

Menurut Rivai (2000: p.444), Disiplin Pegawai adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Selanjutnya menurut Moenir (2000: p.97), Mengemukakan bahwa “Disiplin pegawai dalam pelaksanaannya harus senantiasa dipantau, diawasi disamping hal itu seharusnya sudah menjadi perilaku yang baik setiap karyawan dalam suatu organisasi”.

Menurut Sulistiani (2003: p.236) Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur yang mengoreksi bawahan karena melannggar peraturan atau prosedur, disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. Dan memberi penegasan bahwa disiplin merupakan faktor yang sangat penting dalam perkembangan karakteristik kepribadian seseorang pegawai seperti tanggung jawab, percaya diri, ketekunan dalam bekerja, dan kontrol diri serta dapat mempertahankan dan mengembangkan perilaku yang tepat dalam bekerja.

Menurut Siagian (2006: p.304), Mengemukakan bahwa Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan. Dengan perkataan lain, pendisiplina pegawai adalah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyaan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha berkerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Selanjutnya Haiman Dalam Nawawi (2006: p.330) berpendapat “ Disiplin adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku dan memandang peraturan-peraturan organisasi sebagai perilaku yang dapat di terima”.

Malayu (2008) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin pegawai merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Menurut Simamora (2009) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin pegawai adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku Rivai (2009).

Keith Davis dalam Mangkunegara (2009 : p.129) berpendapat bahwa “*Discipline management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapatnya disiplin pegawai diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Moekijat, (2010) disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang di atur, disiplin dapat menitik beratkan pada bantuan pegawai untuk mengembangkan sikap yang baik dan akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi, Sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2011) Disiplin pegawai adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan yang biasa datang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan terhadap pelanggan atau terlibat pada tindakan yang tidak pantas.

Selanjutnya Menurut Sutrisno (2011 : p.86), berpendapat bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketepatan yang ada dalam perusahaan itu di abaikan, atau dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Siagian (2012 : p.305), Berpendapat bahwa disiplin pegawai yaitu tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut, dalam suatu perusahaan disiplin meruoakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan. Sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha berkerja secara kopratif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai merupakan sikap atau tindakan yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis mau tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan dapat efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pentingnya Disiplin Pegawai

Pentingnya disiplin pegawai dalam suatu perusahaan berguna untuk karyawan agar mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin terdiri dari disiplin manajria, disiplin diri dan disiplin tim. Ketiga hal tersebut akan menghindari hukuman bagi pegawai oleh pelanggaran disiplin, Sehingga akan memcapai buat kinerja pegawai sangat meningkat.

Kedisiplinan pegawai merupakan fungsi MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang di capainya serta semakin banyak kompensasi yang di dapatkan. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapi hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan pelanggan.

2.1.1.2 Faktor-faktor Disiplin Pegawai

Singodimejo (2002: p.212), mengemukakan disiplin adalah sikap keadilan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan

perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang akan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat di perlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Selanjutnya Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011: p.86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besarnya kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

b. Ada tidaknya ketaladanan pimpinan dalam perusahaan

Ketaladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

f. Ada tidaknya perhatian kepala pegawai

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian (2011: p.230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik- baiknya.
- d. Berkembang nya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

2.1.1.3 Bentuk Disiplin Pegawai

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih dan memihak kepada siapa pun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2011 : p.129) bentuk Disiplin pegawai yaitu:

a. Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

c. Disiplin Progresif

Yaitu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggran-pelanggaran yang berulang.

2.1.1.4 Mengatur dan Mengelola Disiplin Pegawai

Setiap Manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas, konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut di hukum. Para penyedia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik.

Menurut Rivai (2011: p.832), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlukan secara wajar yaitu :

a. Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu memerlukan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk di perdebatkan.

Sebagai suatu model bagaimana tindakan diiplin harus di atur yaitu :

1) Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.

2) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti pegawai tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.

3) Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan Standar Disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenaga kerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

2.1.1.5 Pendekatan Disiplin Pegawai

Menurut Rivai (2011: p.827), terdapat 3 (Tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya yaitu aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif berfokus pada perilaku masalah, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan pegawai untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1. Aturan Tungku Panas

Yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disiplin haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

a. Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b. Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c. Memberi Peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang yang melakukannya tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

e. Membakar tanpa membedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih –milih.

2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan ini bermaksud untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuannya untuk membentuk program disiplin yang berkembang. Mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras, disiplin progresif dirancang untuk memotivasi pegawai agar mengoreksi kekeliruan secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran.

a. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkannya yang meliputi : suatu peringatan lisan, suatu peringatan tertulis dan terminasi misalnya,

- 1) Kelalaian dalam bekerja
- 2) Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- 3) Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

b. Selanjutnya pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi misalnya,

- 1) Tidak berada di tempat kerja
- 2) Kegagalan melapor kerja satu hari atau dua hari berturut-turut.
- 3) Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

c. Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan yaitu:

- 1) Pencurian di tempat kerja
- 2) Perkelahian di tempat kerja
- 3) Pemalsuan kartu jam hadir
- 4) Kegagalan melapor kerja 3 hari berturut-turut tanpa pemberitahuan.

3. Tindakan Disiplin Positif

Tindakan ini bertujuan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para pegawai memantau perilaku mereka sendiri dengan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa pegawai harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif yaitu komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

2.1.1.6 Indikator Disiplin Pegawai

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno(2011: p.94) indikator disiplin pegawai meliputi :

a. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.1.2 Kompensasi

Menurut Susilo Martoyo (2000) Kompensasi didefinisikan sebagai peraturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinancial).

Menurut Hasibuan (2000: p.85) mengemukakan Kompensasi karyawan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang. Barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya, baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Menurut T. Hani Handoko (2001) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dari definisi

tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja. Kepuasan kerja maupun motivasi kerja karyawan. Oleh karena nya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil di pertajam.

Rivai (2004: p.357), Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Dessler (2007 : p.85) , Mengemukakan bahwa Kompensasi Karyawan adalah sikap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan.

Menurut Rivai (2009) kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan nonfinansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Menurut Sedarmayanti (2010: p.239), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian harga individual.

Dari definisi- definisi sebagaimana tersebut diatas, kmpensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insetif, dan tunjangan-tunjangan lainnya dan bentuk nonfinansial seperti tantangan pekerjaan,tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya promosi bagi karyawan yang berprestasi.

2.1.2.1 Jenis-jenis Kompensasi

Andrew E. Sikula (1981) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000) Mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (Kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan pertimbangan. Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang brsifat uang merupakan kompensasi yang diberikan pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk

pemberian upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya.

Pemberian upah merupakan imbalan, pelayanan yang telah diberikan pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah baik yang berupa uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial). Pemberian upah biasa dalam bentuk pembayaran yang berarti luas yang berupa ide-ide gaji dan berupa upah yang secara upah yang secara normal keuangan tetapi tidak sesuatu dimensi yang nonfinansial.

Herry Simamora (2006) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dapat berupa bentuk :

- a. Finansial berupa gaji dan insetif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung).
- b. Kompensasi nonfinansial seperti peluang akan adanya promosi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada kepuasan dan prestasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan upah dengan mempertimbangkan

standar kehidupan normal akan memungkinkan pegawai bekerja dengan pengembangan karier yang baik. Hal ini karna pengembangan karier pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya adanya kebutuhan minimal kebutuhan pegawai dan keluarganya.

Malayu H. P Hasibuan (2002) Menyatakan, bahwa agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas sebagai berikut :

- a. Azas adil artinya : Besarnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan pekerjaan memenuhi persyaratan internal konsisten.
- b. Azas layak dan wajar : Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal.

Sejalan dengan hal tersebut Susilo Martoyo (2000) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah :

- 1) Pemenuhan kebutuhan karyawan atau sebagai jaminan ekonomis bagi pegawai
- 2) Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat
- 3) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.

Menurut Hasibuan (2010: p.118) mengatakan bahwa untuk menetapkan kompensasi yang tepat, sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap tenaga kerja dalam produktifitas kerja, maka setiap perusahaan harus dapat memperhatikan syarat penetapan sebagai berikut :

- a. Kompensasi harus dapat meningkat
- b. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.
- c. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Kompensasi harus mengutamakan keadilan
- e. Kompensasi tidak boleh bersifat statis.
- f. Kompensasi yang diberikan harus dapat diperhatikan.

Dengan memperhatikan syarat-syarat kompensasi di atas, maka diharapkan akan dapat mekompensasi tenaga kerja sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja yang sejalan dengan usaha peningkatan produktivitas kerja yang tinggi. Di samping itu perusahaan juga perlu menyesuaikan penetapan kompensasi tersebut dengan keadaan yang terjadi didalam maupun di luar perusahaan.

2.2.1.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010: p.121) Tujuan-tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

- a. Ikatan Kerja Sama
- b. Kepuasan Kerja

- c. Pengadaan Efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas Karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh Serikat Buruh

Sedangkan Menurut Arifin (2007: p.71) pada intinya tujuan kompensasi adalah memberikan kepuasan kepada semua karyawan dan pihak yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Pengusaha tetap memperoleh keuntungan optimal, mematuhi peraturan perundang-undangan yang layak . Sebagai bagian dari manjaemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk :

- 1) Ikatan kerja sama.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para bawahannya.
- 4) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karna turnover relatif kecil.

- 5) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 6) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 7) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002 : p.127), faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan itu:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar
- 3) Serikat buruh atau organisasi karyawan
- 4) Produktivitas karyawan
- 5) Pemerintahan dengan undang-undang dan keputusan Presiden
- 6) Biaya hidup
- 7) Posisi Jabatan Karyawan.

Sedangkan Menurut Husein Umar Dalam Sunyoto (2012 : p.30), berpendapat maka agar dicapai prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan. Sistem kompensasi yang diterapkan harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan yaitu :

- 1) Sistem Kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung di organisasi.
- 2) Sistem kompensasi harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.
- 3) Sistem kompensasi yang mengandung prinsip keadilan
- 4) Menghargai perilaku positif
- 5) Pengendalian pembiayaan
- 6) Kepatuhan pada peraturan perundang-undangan
- 7) Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

2.1.2.5 Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005 : p.123), Metode kompensasi (Balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak yaitu :

a. Metode Tunggal

Adalah suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang

dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah S-1, maka golongannya adalah A-III dan gaji pokoknya adalah gaji pokok A-III untuk setiap departemen sama.

b. Metode Jamak

Adalah suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standart gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

2.1.2.6 Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2005 :p.316), kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan /ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian ini, upah atau gaji di artikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa nontunai yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan

pekerjaanya. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah/gaji yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (salary) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (hourly wage). Komponen kompensasi langsung yaitu:

a. Gaji/Upah

Gaji pokok merupakan aspek kompensasi yang sangat penting bagi karyawan. Tanpa adanya aturan yang jelas mengenai sistem penggajian maka akan berdampak terhadap menurunnya motivasi kerja karyawan.

b. Insentif

Istilah Insentif “Sistem Insentif” mempunyai pengertian yang terbatas, karena tidak mencakup banyak jenis perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi standar –standar yang telah ditetapkan Handoko (2008 : p.176). Sebagai contoh sistem ini tidak meliputi pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja, atau upah diferensial berdasarkan shifts. Tidak mencakup pembayaran premi untuk melaksanakan tugas-tugas yang berbahaya.

Mangkunegara (Dalam Mangkunegara 2005:89), mengemukakan bahwa Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan

berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Abu sujak Dalam Mangkunegara (2005: p.89) berpendapat bahwa “Penghargaan berupa Insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi”.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, tunjangan hari natal dan masih banyak lagi. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/imbalan dengan variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain. Komponen kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan.

Tunjangan adalah pembayaran (paymen) dan jasa yang dilindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan Simamora (2004: p. 442). Adapun tunjangan yang diberikan pegawai perusahaan.

Tunjangan karyawan meliputi program perlindungan yang terdiri dari asuransi pensiun, serta asuransi tenaga kerja. Yang kedua adalah bayaran diluar jam kerja yang terdiri dari libur hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.

Menurut Simamora (2004: p.54), tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi tujuannya, yaitu :

- a. Meningkatkan Moral
- b. Memotivasi Karyawan
- c. Meningkatkan Kepuasan Kerja
- d. Memikat Karyawan Baru
- e. Mengurangi Perputaran Karyawan
- f. Menjaga agar Serikat Kerja tidak Campur Tangan
- g. Menggunakan Kompensasi secara lebih baik
- h. Meningkatkan Keamanan Karyawan
- i. Mempertahankan Posisi yang Menguntungkan
- j. Meningkatkan Citra Perusahaan dikalangan Karyawan.

2.1.2.7 Indikator Untuk Mengukur Kompensasi

Menurut Simamora (2004) indikator –indikator untuk mengukur kompensasi yaitu :

1. Upah dan Gaji

Adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan, Sedangkan upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji perjam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan, atau mingguan.

2. Insentif

Adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan

Adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang di tanggung perusahaan, dan tunjangan lainnyayang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Adalah pada umunya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke peswat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang di peroleh karyawan.

2.1.3 Pengembangan karir

Pengembangan karir (*Career Development*) merupakan salah satu sub fungsi daripada ruang lingkup utama MSDM yaitu Pengembangan Tenaga Kerja (*Human Resource Development*), dimana selain dari pengembangan karir juga terdapat subfungsi lain yaitu pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah. Pengembangan karir dalam manajemen bertujuan untuk mempersiapkan SDM menghadapi

pekerjaan mereka di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Sebelum membahas lebih jauh tentang pengembangan karir perlu diketahui terlebih dulu arti dari karir.

Suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan, sedangkan menurut Mathis, karir merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Berdasarkan penjelasan di atas maka karir dapat diartikan sebagai suatu rangkaian posisi seseorang berdasarkan pengalaman dalam pekerjaan sepanjang hidupnya.

Pengembangan karir menurut Mathis adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan pekerja dalam menangani berbagai macam masalah dalam pekerjaan atau tugas mereka (*Efforts to improve employees' ability to handle a variety of a variety of assignments*).

Dalam pembahasan lebih lanjut definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/ peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, focus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

2. Pekerjaan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.
3. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.
4. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan (Raymond, 2010: 523). Dalam pengertian ini, pengembangan karir didefinisikan lebih luas, karena pengembangan karir lebih kepada seluruh kegiatan atau aktivitas kemampuan dari seseorang.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.3.1 Tahapan Perkembangan Karir

Donald E. Super mengusulkan gagasan bahwa orang berusaha untuk menerapkan konsep dirinya dengan memilih untuk masuk pekerjaan dianggap yang paling mungkin untuk memungkinkan ekspresi diri.

Pilihan karir adalah soal mencocokkan (*matching*). Di dalam irama hidup orang, terjadi perubahan-perubahan dan ini berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan konsep diri itu. Teori perkembangan menerima teori *matching* (teori konsep diri), tetapi memandang bahwa pilihan kerja itu bukan peristiwa yang sekali terjadi dalam hidup seseorang (misalnya waktu tamat pendidikan dan mau meninggalkan sekolah). Orang dan situasi lingkungannya berkembang, dan keputusan karier itu merupakan rangkaian yang tersusun atas keputusan yang kecil-kecil.

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*): 0 – 14 tahun

Adanya pertumbuhan fisik dan psikologis. Pada tahap ini individu mulai membentuk sikap dan mekanisme tingkah laku yang kemudian akan menjadi penting dalam konsep dirinya. Bersamaan dengan itu, pengalaman memberikan latar belakang pengetahuan tentang dunia kerja yang akhirnya digunakan dalam pilihan pekerjaan mulai yang tentatif sampai dengan final.

b. Tahap Eksplorasi (*Exploratory*): 15 – 24 tahun

Dimulai sejak individu menyadari bahwa pekerjaan merupakan suatu aspek dari kehidupan manusia. Pada awal masa ini atau masa fantasi, individu menyatakan

pilihan pekerjaan sering kali tidak realistis dan sering erat kaitannya dengan kehidupan permainannya.

c. Tahap Pembentukan (*Establishment*): 25 – 44 tahun

Berkaitan dengan pengalaman seseorang pada saat mulai bekerja. Pada masa ini individu dengan cara mencoba-coba ingin membuktikan apakah pilihan dan keputusan pekerjaan yang dibuat pada masa eksplorasi benar atau tidak. Sebagian masa ini adalah masa *try-out*. Individu mungkin menerima pekerjaan dengan perasaan pasti bahwa ia akan mengganti pekerjaan jika merasa tidak cocok. Apabila ternyata individu mendapat pengalaman yang positif atau keuntungan dari suatu pekerjaan, pilihannya menjadi mantap, dan dia akan memasukkan pilihan pekerjaan itu sebagai aspek dari konsep dirinya serta kesempatan terbaik untuk mendapatkan kepuasan kerja.

d. Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*): 45 – 64 tahun

Individu berusaha untuk meneruskan atau memelihara situasi pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan dan konsep diri (*self-concept*) mempunyai hubungan yang erat. Keduanya terjalin oleh proses perubahan dan penyesuaian yang kontinyu. Pada intinya individu berkepentingan untuk melanjutkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan, dan merubah atau memperbaiki aspek-aspek pekerjaan yang tidak menyenangkan, tetapi tidak sampai individu itu meninggalkan pekerjaan tersebut untuk berganti dengan pekerjaan yang lain.

e. Tahap Kemunduran (*Decline*): di atas 65 tahun

Tahap menjelang berhenti bekerja (*preretirement*). Pada tahap ini perhatian individu dipusatkan pada usaha bagaimana hasil karyanya dapat memenuhi persyaratan out-put atau hasil yang minimal sekalipun. Individu lebih memperhatikan usaha mempertahankan prestasi kerja daripada upaya meningkatkan prestasi kerjanya.

Kelima tahap ini dipandang sebagai acuan bagi munculnya sikap-sikap dan perilaku yang menyangkut keterlibatan dalam suatu jabatan, yang tampak dalam tugas-tugas perkembangan vokasional (*vocational developmental tasks*).

2.1.3.2 Mendesain program pengembangan karir

Desain program pengembangan karir ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karir para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga dalam mendesain program pengembangan karir yaitu:

1. Fase perencanaan

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain:

a. bantuan memilih jalur pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.

b. Memperbaiki kekurangan atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

2. Fase pengarahan

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karieryang dinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

- a. pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
- b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:

- 1) Sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.

Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.

- 2) menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.

- 3) Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.

- 4) Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

3. Fase pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain.

a. Menyelenggarakan system mentor Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karir.

b. Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium,dll.

c. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal.

d. Rotasi jabatan Program beasiswa/ikatan dinas

Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasiswa/ikatan dinas bagi

para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

2.1.3.3 Model Pengembangan Karir

Menurut Byars dan Rue (2000), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir, yaitu:

1. Model siklus hidup (*life-cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
2. Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.
3. Model pola terarah, Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Ketiga model tersebut berkaitan erat dengan tipe manajemen sebuah organisasi maupun perusahaan. Tiap organisasi memiliki bentuk/system pengembangan karir yang berbeda-beda tergantung kebijakan manajer maupun pimpinan organisasi.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007: p. 98), memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

2. Personalita Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain).

3. Faktor Eksternal

Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi.

4. *Politicking* Dalam Organisasi

Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas.

6. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan

jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

2.1.3.5 Kultur Organisasi Peran Pengembangan Karir

1. Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan.
2. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implemenntasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain.

Karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Dalam proses pengembangan karir individu (karyawan) dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiganya memiliki peran masing-masing. Menurut Gary Dessler (2010: p.8), peran dalam pengembangan karir dibagi menjadi 3, yaitu peran individual, manajer/pimpinan, dan organisasi. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

a. Individual

- 1) Mengembang tanggung jawab atas karir sendiri
- 2) Menilai minat, keahlian, dan nilai-nilai
- 3) Mencari informasi karir dan sumber daya
- 4) Menyusun tujuan dan perencanaan karir
- 5) Memanfaatkan kesempatan pengembangan
- 6) Membicarakan kepada atasan tentang karir individu
- 7) Mengikuti rencana karir yang realistis

b. Manajer/Pimpinan

- 1) Memberikan umpan balik paada waktu yang tepat
- 2) Memberikan dukungan dan penugasan yang membangun
- 3) Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir

4) Mendukung rencana pengembangan karyawan

c. Organisasi

1) Mengkomunikasikan misi, kebijakan, dan prosedur

2) Menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan

3) Memberikan informasi karir dan program karier

4) Menawarkan berbagai jenis pilihan karir

2.1.3.6 Kolaborasi pada Pelaksanaan Pengembangan Karir

Dalam pelaksanaan pengembangan karir, tentunya terdapat kolaborasi pada pelaksanaannya. Hani Handoko (2011: p. 131) dijelaskan bahwa kegiatan pengembangan karir tentunya sangat ditentukan oleh individu tersebut dengan peran departemen personalia atau organisasi, penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir individual

a. Prestasi Kerja

Kegiatan penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja karena kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*).

b. Exposure

Exposure artinya menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya.

c. Permintaan berhenti

Biasanya ini dilakukan di perusahaan untuk melakukan upaya loncatan pekerjaan dengan kondisi yang lebih menjanjikan.

d. Kesetiaan Organisasional

Kesetiaan rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa pada perusahaan pertama mereka) dan para professional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka).

e. Mentors dan Sponsors

Mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembang karir bagi orang-orang lain.

f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Apabila karyawan meningkatkan kemampuan, missal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

2. Pengembangan karir secara organisasional

Pengembangan karir seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala idak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karir para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak menejemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karir personalia dalam organisasinya.

3. Peranan Departemen Personalia/Organisasi

Departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. Dukungan Manajemen ,berbagai usaha bagian personalia untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer/pimpinan.

- b. Umpan Balik , tujuan dari umpan balik adalah untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi selanjutnya.
- c. Kelompok Kerja yang Kohesif , bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan

2.1.3.7 Kerangka dan pengembangan karir

1. Jalur karir (career path): pola pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang
2. Sasaran karir (career goals): posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang “berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

Memang sangatlah panjang liku-liku dalam menggapai karier puncak. Titik central untuk memungkinkan meniti jalur karier tersebut diatas pada dasarnya terletak pada 2 (dua) hal yaitu :

1. Kemampuan intelektual
2. Kepribadian intelektual

oleh karena itu kedua hal tersebut perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan/ anggota organisasi apapun terutama mereka yang professional, kalau ingin maju

dalam karirnya. Semua itu pada dasarnya merupakan bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

2.1.3.8 Indikator Untuk Mengukur Pengembangan Karir

Menurut Muhammad Burlian (2008), dalam sebuah organisasi atau perusahaan perlu adanya mengukur indikator pengembangan karir yaitu:

1. Peningkatan Kemampuan

Yaitu segala yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang pegawai dan menurut Mathis (2006) , pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengenai berbagai penugasan yang juga menentukan prestasi kerja/kinerja.

2. Kepuasan Kerja

Yaitu suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya, jenis kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Koesmono dalam Brahmasari (2008).

3. Sikap dan perilaku pegawai

Setiap pegawai harus mempelajari dan memiliki nilai-nilai kompetitif yang relatif kuat untuk mencapai sukses karir. Nilai-nilai itu diantaranya ada yang bersifat teoritis, ekonomis, estesis, sosial, politis dan religius yang perlu dijadikan pedoman bagi sikap pegawai terhadap pekerjaannya sehari-hari.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah sesuatu yang Mempergunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja pelayanan, antara lain yaitu : Efisiensi, Efektivitas, Keadilan dan Daya tanggap Menurut Kumorotorno (2000 : p. 36).

Sedangkan menurut Sulistiyani (2003: p.223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dan kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Kata kinerja (perform) berasal dari kata “per” yang berarti dari atau menurut, dan “Form” yang berarti cara atau metode melakukan sesuatu yang memerlukan kecakapan Jabir (2005).

Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu :

1. Tujuan : Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.
2. Ukuran : Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu esa.

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Kinerja Pengelola adalah tingkat hasil pengelola dalam mencapai persyaratan pengelola yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2000: 67), Pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan nya. Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan yang baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seseorang akan baik apabila mempunyai keahlian (skill) yang

tinggi, bersedia berkerja karena kompensasi dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik.

Sedangkan Agus Dharma (2005) menyatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu harus dihasilkan (baik dan tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Menurut Kumorotorno (2005 : p.36) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah :

1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik yang ingin memperoleh laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi

serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria yang sangat relevan.

2. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

3. Daya tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, Organisasi pelayanan merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu kriteria organisasi tersebut secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Sedangkan menurut Gomes (2005: p. 136) syarat-syarat bagi penilaian kinerja yang efektif mencakup dua aspek utama yaitu :

- a. Kriteria kinerja (*Performance*) yang dapat diukur
- b. Obyektivitas dalam proses penilaian.

Aspek ekonomi dalam kinerja diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan . Kinerja pelayanan menunjukkan suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik / profesional antar input profesional antar input dan output pelayanan.

Menurut Tangkilisan (2005: p.178) Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktifitas, tingkat layanan, reponsivitas.

Menurut indrawati (2006: p.5), Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil.

Pengertian Kinerja menurut Bambang Kusriyanto (Dalam Pasolong 2007: p.175) adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan Kinerja menurut Robin (Dalam Pasolong 2007:176) kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut Weiss dan Hartle (Dalam David 2007: p.77) kinerja adalah manajemen kinerja berdasarkan sudut pandang SDM adalah merupakan sebuah proses untuk membangun pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dicapai, dan bagaimana itu dicapai dengan sebuah pendekatan pengelolaan manusia meningkatkan kemungkinan untuk di capai kesuksesan terkait pekerjaan.

Selanjutnya Robin (2007: p.327) mengemukakan bahwa Kinerja pegawai adalah (Employee Performance) yaitu tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja (Performance Appraisal) pada umumnya adalah proses di mana yang mengukur kinerja pegawai. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau yang diberikan.

Menurut Minner (dalam Sutrisno 2010: p.170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan di Indonesia pemerintah melalui keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Profesional Antar Input Profesional Antar Input Profesional Antar Input Negara (Menpan) Nomor 81 tahun 1995 telah

memberikan rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi masyarakat secara baik. Berbagai prinsip pelayanan, seperti kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, dan keadilan yang merata merupakan prinsip-prinsip pelayanan yang diakomodasi dalam memberikan pelayanan yang harus diakomodasi dalam pemberian pelayanan di Indonesia. Prinsip kesederhanaan misalnya, mempunyai maksud bahwa prosedur atau tatacara pemberi pelayanan harus di desain sedemikian rupa sehingga penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat menjadi mudah, tidak berbelit-belit, lancar, cepat, mudah di pahami dan mudah dilaksanakan.

2.1.4.1 Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja

Menurut Gary Dessler (2005: p. 515) yaitu:

1. Kualitas Kerja, akurasi, dan ketelitian, penampilan dan hasil kerja.
2. Supervisi di perlukan saran, arahan, dan perbaikan dari atasan.
3. Kehadiran yaitu regulitas, ketepatan waktu kerja dan efektifitas menggunakan waktu kerja.
4. Konservasi yaitu Usaha pegawai dalam mencegah kerusakan dan usaha pemeliharaan sarana dan peralatan.
5. Inisiatif yaitu kesanggupan dalam mencari tanggung jawab yang lebih tinggi yang dimulai dari diri sendiri.
6. Penyesuaian yaitu kemampuan dan kemauan pegawai menyesuaikan diri terhadap isi pekerjaan dan beban kerja.

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Kinerja Pengelola adalah tingkat hasil pengelola dalam mencapai persyaratan pengelola yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2000: p.67), Pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan yang baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seseorang akan baik apabila mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia berkerja karena kompensasi dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik.

Sedangkan Agus Dharma (2005) menyatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu harus dihasilkan (baik dan tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Menurut Kumorotorno (2005 : p.36) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayan publik, antara lain adalah :

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik yang ingin memperoleh laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara *objektif*, kriteria seperti *likiuditas*, *solvabilitas*, dan *rentabilitas* merupakan kriteria yang sangat *relevan*.

b. Keadilan

Keadialan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang di selenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

c. Daya tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, Organisasi pelayanan merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu kriteria organisasi tersebut secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Sedangkan menurut Gomes (2005: p.136) syarat-syarat bagi penilaian kinerja yang efektif mencakup dua aspek utama yaitu :

- 1) Kriteria kinerja (*Performance*) yang dapat di ukur
- 2) Obyektivitas dalam proses penilaian.

Aspek ekonomi dalam kinerja diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang semaksimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan . Kinerja pelayanan menunjukkan suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik / profesional antar input profesional antar input dan output pelayanan.

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja Menurut Gary Dessler (2005: p.515) yaitu :

- a. Kualitas Kerja, akurasi, dan ketelitian, penampilan dan hasil kerja.
- b. Supervisi di perlukan saran, arahan, dan perbaikan dari atasan.c
- c. Kehadiran yaitu regulitas, ketepatan waktu kerja dan efektifitas menggunakan waktu kerja.
- d. Konservasi yaitu Usaha pegawai dalam mencegah kerusakan dan usaha pemeliharaan sarana dan peralatan.
- e. Insetif yaitu kesanggupan dalam mencari tanggung jawab yang lebih tinggi yang dimulai dari diri sendiri.
- f. Penyesuaian yaitu kemampuan dan kemauan pegawai menyesuaikan diri terhadap isi pekerjaan dan beban kerja.

2.1.4.2 Manfaat Penelian Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2011: p.563) manfaat penelitian kerja adalah :

A. Manfaat bagi karyawan yang di nilai

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
4. Adanya kesempatan berkomunikasi
5. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

B. Manfaat bagi penilai

1. Meningkatkan kepuasan kerja
2. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai.
3. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun pegawai.
4. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
5. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.

C. Manfaat bagi Perusahaan

1. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas komunikasi
3. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
4. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat oleh Keith Davis dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di rumuskan sebagai berikut :

Human Performance = Ability vs Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Mangkunegara (2011: p. 67-68), mengemukakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menanggapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

a) Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (Knowledge + Skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (Motivation)

Sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau

negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

2.1.4.4 Jenis-jenis Penelitian Kerja

Menurut Rivai (2011: p.562) jenis-jenis penilaian kinerja meliputi:

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.

2. Penilaian oleh kelompok lini (atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai), meliputi :
 - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
 - b. Individu yang di nilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

3. Penilaian oleh kelompok Staff (atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengan nya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir), meliputi :
 - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

4. Penilaian melalui keputusan komite (Seperti halnya pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas), meliputi:

- a. Memperluas pertimbangan ekstrim
- b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
- c. Penilaian berdasarkan penilaian lapangan(sama seperti kelompok staff, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen).
- d. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar.

5. Penilaian oleh bawahan dan sejawat

- a. Mungkin terlalu subjektif
- b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.4.5 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masalah dan masalah. Mengevaluasi kinerja di masalah, pegawai dapat memperoleh umpan balik dari usaha- usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Menurut Rivai (2011: p.573) Teknik penilaian Kinerja pegawai yaitu:

- a. Penilaian peringkat (Rating Scale)
- b. Daftar pertanyaan
- c. Metode Catatan prestasi
- d. Metode dengan pilihan terarah (Forced Choice Methode)
- e. Metode peristiwa kritis(Critical Incident Methode)
- f. Tes dan Observasi prestasi kerja (Performance test and Observation)
- g. Pendekatan evaluasi komparatif (Comprative Evaluation Approach)

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyedia, tetapi pegawai dilibatkan dalam proses penilaian.

Menurut Rivai (2011: p.573), adapun teknik yang digunakan:

- a. Penilaian diri sendiri (Self Apprasial)
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (Management by Objective)
- c. Penilaian secara psikologis
- d. Pusat penilaian (Assesment Center)

2.1.4.6 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam nilai kinerja pegawai . Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai,dan untuk meningkatkan produktifitas organisasi.secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawanya mengenai promosi,mutasi,kenaikan gaji,dan pelatihan ataupun kebijakan menejerial lainnya .

2.1.4.7 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2009 : p.67) kinerja pegawai dapat di nilai dari :

1. Kualitas kerja

Merupakan pelatihan,ketelitian,keterkaitas,hasil kerja dengan tidak mengabaikan folum pekerjaan adanya khawilitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

2. Kuantitas kerja

Merupakan banyak nya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan

3. Tanggung jawab

Merupakan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari

4. Kerja sama

Merupakan kesediaan pegawai untuk partisipasi dengan karyawan yg lain secara vertikal dan horisontal baik diluar maupun di dalam pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

5. Inisiatif

Merupakan dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yg sudah kewajiban seorang pegawai.

2.2 Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang akan dilakukan pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung tentang "Disiplin Pegawai, Kompetensi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung". Menurut sepengetahuan penulis penelitian ini merupakan yang pertama kali dilakukan, tetapi tulisan yang menyangkut tentang permasalahan Disiplin Pegawai, Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai sudah banyak di kemukakan oleh penulis lain.

Elvi Lastriani (2014) ,melakukan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuesioner dan wawancara, metode pada penelitian ini menggunakan Random sampling dengan rumus slovin, Populasi dalam penelitian ini sebanyak 134 orang dengan sampel berjumlah 80 orang . Analisis menggunakan regresi sederhana, hasil penelitian menyatakan Disiplin pegawai berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan koefisien determinasi sebesar 0,854 atau 85,4 % sedangkan 14,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel independen lain yang diteliti dalam penelitian ini.

Edy Nugroho (2013), melakukan penelitian dengan mengetahui kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Alat yang digunakan yaitu Regresi Linier Berganda, Hasil dari penelitian ini yaitu kontribusi pengaruh variabel X (Kompensasi terhadap variabel Y), sebesar 57,6% dan sisanya 42,24% ditentukan oleh variabel lain.

Naily El Muna (2012), melakukan penelitian dengan menunjukkan terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas pegawai. Dan perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang adalah terletak pada variabelnya dengan menggunakan metode kuantitatif.

2.3 Kerangka Pemikiran

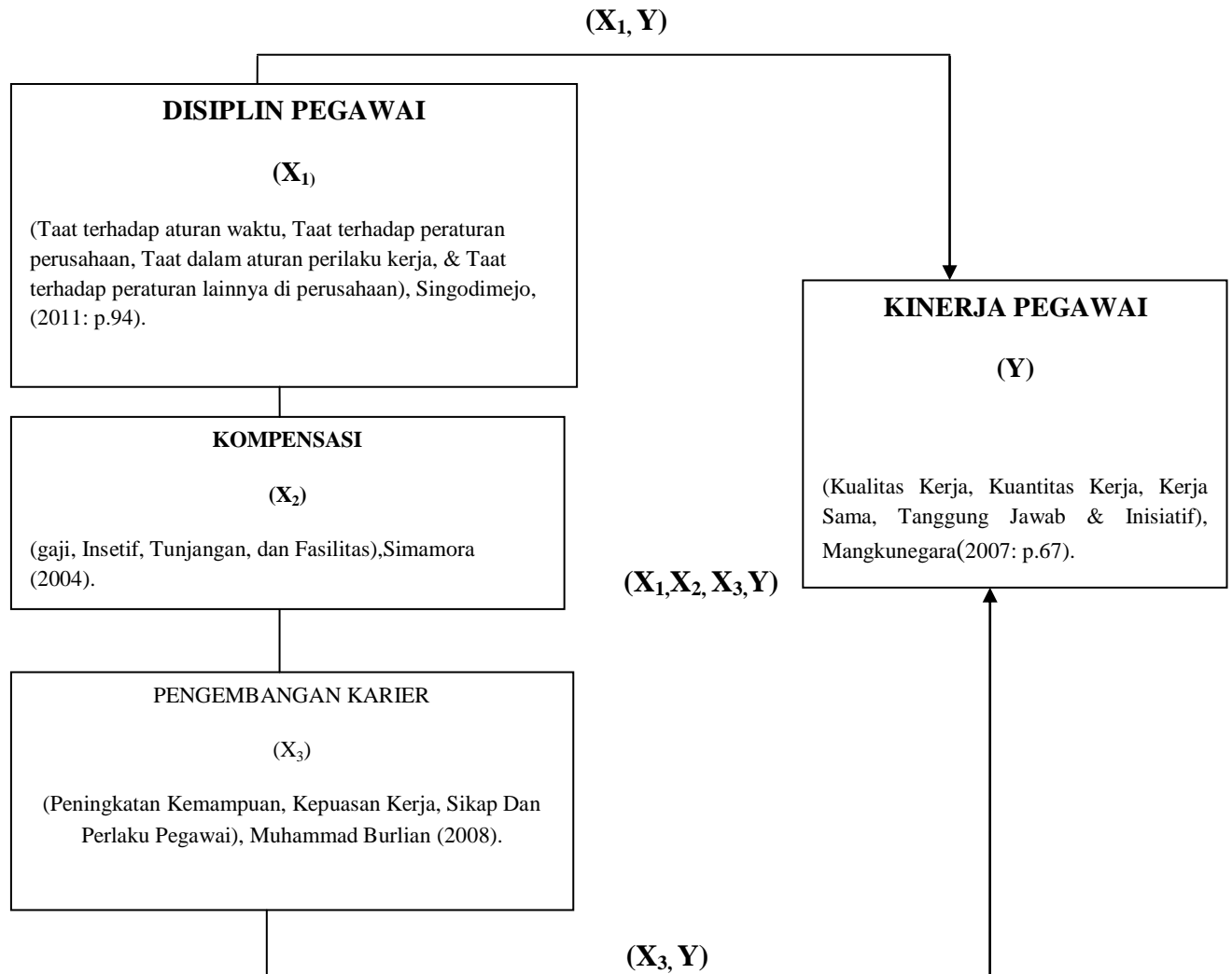
Disiplin Pegawai adalah Disiplin pegawai adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku Rivai (2009).

Kompensasi adalah suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan Rivai (2009).

Pengembangan karier adalah perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan Raymond (2010: p.523).

Kinerja pegawai adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil Menurut Indrawati (2006: p.5)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian dengan indikator- indikator sebagai berikut :



Gambar 2. Paradigma Penelitian.

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:p.96) “ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah di nyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Berdasarkan latar belakang permasalahan, hipotesis yang di ajukan berkaitan dengan pengaruh antara Disiplin pegawai (X₁), Kompensasi (X₃), dan

Pengembangan karier (X_3) terhadap Kinerja pegawai (Y) pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung.

Maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin pegawai (X_1), terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi (X_2), terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan karir (X_3), terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin pegawai (X_1), Kompensasi (X_2), dan Pengembangan karir (X_3), terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung.