

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang disiplin, kompetensi, dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Pandangan dari Robbins and Coulter (2016:8) ” *Management is the process of coordinating the activities of the job so that the job completed effectively and efficiently through other people*”. Artinya adalah Manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.

Amstrong dalam Kaswan (2016:1) menyatakan “*To manage means to bring about. To accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources it is about what managers do to make things happens.*” Artinya manajemen berarti menyebabkan sesuatu terjadi,

menyelesaikan, memiliki tanggung jawab untuk melakukan. Manajemen merupakan proses memutuskan apa yang harus dilakukan, dan selanjutnya menyelesaikannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif. Sedangkan pendapat dari *Terry* diterjemahkan oleh *J. Smith D.F.M*(2014:9) “Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang telah ditetapkan sebelumnya”

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk melaksanakan suatu aktifitas yang terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang berupa Manusia, keuangan, sistem kerja dan teknologi yang dilakukan oleh setiap individu yang berada di perusahaan dengan tanggung jawab yang berbeda-beda untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dan tetap saling berkomunikasi dengan baik dan benar sehingga tidak terjadi salah komunikasi dan menyebabkan kerugian terhadap perusahaan kedepannya karena dengan komunikasi yang baik dan benar, perusahaan akan memutuskan keputusan yang tepat pula sehingga tujuan yang telah direncanakan di awal dapat tercapai.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Sesuai dengan pengertian manajemen yang telah dirumuskan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut pendapat Marwansyah (2010 : 3) sebagai berikut:

- A. Perencanaan,** merupakan suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin di capai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) kita untuk mencapainya kemudian memilih arah-arrah terbaik serta memilih langkah-langkah untuk mencapainya.
- B. Pengorganisasian,** Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan benar.
- C. Pengarahan,** Dalam bekerja setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan

individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

D. Pengendalian, Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja di tetapkan sebelumnya.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Menurut Garry Dessler (2011:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah "*Human Resource Manajemen is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management positions, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*" Artinya "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari sebuah posisi manajamen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian".

Menurut Raymond A, Noe (2010:2), "*human resource management is the policies, practices and system that influence employees behaviour, attitudes, and*

performance” Artinya:” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, praktek dan system yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja.”

Menurut Serdamayanti (2014:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan secara penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengolahan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan di dalam dunia kerja dan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.3.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan donni (2013:47) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga

setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi MSDM itu sendiri. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Harris (2000) dalam Tjuju yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*,(3) *Evaluating and compensating*, (4) *Improving*, (5) *Maintainiing effective employer-employee relationships*.Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan**, Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- b. Pengorganisasian,** Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan,** Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian,** Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengadaan,** Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan,** Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi,** Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.

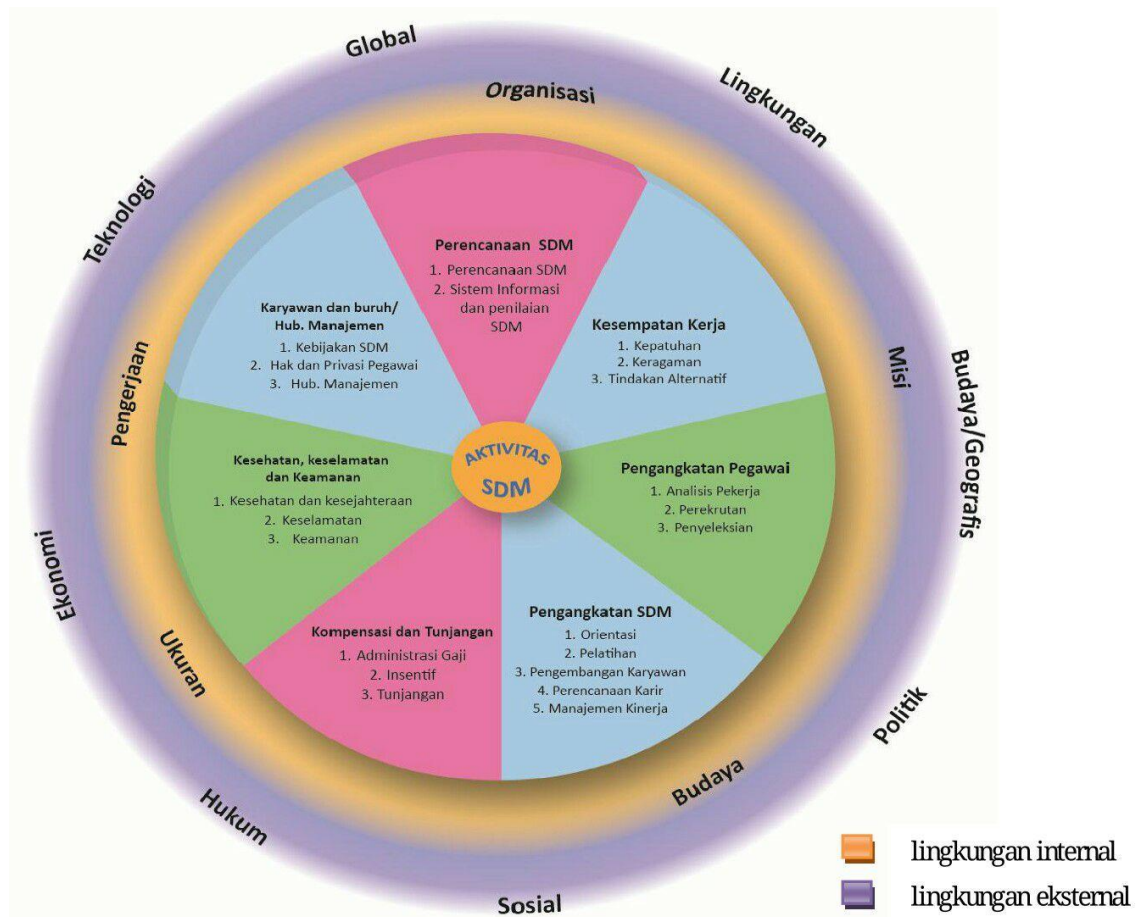
- h. Pengintegrasian,** Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan,** Pemeliharaan (*maintanance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan,** Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian,** Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, ketabuan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pembahasan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan fungsi MSDM ialah sebagai alat untuk mengalokasikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja perusahaan sesuai tujuan dan fungsinya agar menopang kegiatan yang efektif dan efisien.

2.1.3.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Seringkali aktivitas MSDM terbengkalai tidak diperhatikannya dalam pengelolaan sering diacuhkan maka harus diperlukan perhatian demi menjaga kestabilan aktivitas yang sudah berjalan. Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas

yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar pada halaman berikutnya.



Sumber : Mathis dan Jackson (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti diantaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk

kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau *Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, System penggajian.

6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

MSDM berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mengatur dimulai dari kebutuhan karyawan sampai kebutuhan perusahaan diluar perusahaan yang berkaitan dengan politik dalam kebijakan pemerintah. Dari penjelasan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas

2.1.4 Pengertian Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Dessler (2011:285) *Dicipline a procedure that corrects or punishes a because a rule or procedure has been violated.* Menurut Malayu Hasibuan (2012:193), Disiplin adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”.

Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma

peraturan yang berlaku disekitarnya”. Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin adalah “prilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin merupakan sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

2.1.4.1 Bentuk-bentuk Disiplin

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

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

Dari penjelasan menurut ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin memiliki beberapa bentuk yang diupayakan untuk karyawan mengetahui

konsekuensi apa yang diterima bila melanggar dan diharapkan untuk mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku.

2.1.4.2 Sanksi Pelanggaran Kerja dalam Disiplin

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:331), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi, dimana terbagi kedalam tiga jenis sanksi pelanggaran dimana yaitu :

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

Jenis pelanggaran di atas dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan dalam penerapan kedisiplinan bagi setiap karyawan.

Dari penjelasan ahli di atas pelanggaran merupakan tindakan yang tidak boleh dilakukan pegawai dalam bekerja baik secara sengaja ataupun tidak. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Sanksi yang diberikan memiliki beberapa tingkatan tergantung pelanggaran yang dilakukan diantaranya seperti pelanggaran ringan, sedang dan berat yang akan diterima oleh pegawai sebagai konsekuensi ataupun tanggung jawab apa yang telah dilanggarnya.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

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

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. 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.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya bejanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

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

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

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

2.1.4.4 Pelaksanaan Disiplin

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan perhatian atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unitkerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak (Ranupandoyo dan Masnan) dalam Edy Sutrisno (2016:94). Maka pelaksanaan disiplin merupakan dimana cara pemimpin untuk mensosialisasikan peraturan-peraturan apa saja yang berlaku di

perusahaan untuk dipatuhi selama pegawai itu terikat pada suatu perusahaan yang mereka tempati.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Disiplin

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

1. Taat terhadap aturan waktu

Meliputi indikator :

- a. jam masuk kerja.
- b. jam pulang.
- c. jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Meliputi indikator :

- a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
- b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Meliputi indikator :

- a. Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas.
- b. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
- c. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Meliputi indikator :

- a. Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

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

2.1.5 Kompetensi Kerja

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan prima yang bernilai.

2.1.5.1 Pengertian Kompetensi Kerja

Kompetensi saat ini sering menjadi faktor utama pada perusahaan yang ingin berkembang lebih maju seiring dengan kebutuhan perusahaan harus memiliki tingkat kompetensi yang menunjang penggunaan teknologi masa kini.

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2012:5) dapat didefinisikan “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. (Karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan criteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu).

Mathis and Jackson dikutip oleh Yuniarsih dan Suwatno (2014:23), mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2011:299), mendefinisikan “Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.

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

2.1.5.2 Tipe Kompetensi Kerja

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

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

pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Business Competency* merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system.
11. *Self management Competency* kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri.
12. *Technical/operational Competency* kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer.

Dari penjelasan menurut para ahli diatas tipe kompetensi memiliki beberapa tipe ciri khas karakter kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan dapat menandakan karyawan tersebut memiliki tipe kompetensi yang seperti apa, sehingga memudahkan para pemimpin untuk menilai para karyawan yang berkompetensi.

2.1.5.3 Kategori Kompetensi Kerja

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

1. The resold competencies

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

2. Differentiating competencies

Merupakan karakteristik membedakan performer unggul dengan performer rata-rata.

Berdasarkan penjelasan ahli di atas bahwa kategori kompetensi merupakan cara pemimpin untuk mengetahui mana berkompotensi tinggi maupun yang rendah.

2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja

Organisasi berkembang pesat mengikuti perubahan yang cepat dan bersifat global. Sederap dengan dinamika perubahan tersebut pengkajian perlu dilakukan terus menerus. Karyawan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk secara kreatif mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan dalam bekerja agar perusahaan dapat tercapai tujuannya.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Zwell (2009:56) adalah sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Ketrampilan. Ketrampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

- 4) Karakteristik Kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan karyawan dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- 5) Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang karyawan, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.
- 6) Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kemampuan Intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- 8) Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Dari komponen diatas dapat dikelompokkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan yaitu kemampuan intelektual, ketrampilan (*skill*), dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, dan motivasi.

2.1.5.5 Keuntungan Kompetensi Kerja

Kompetensi sering dijadikan oleh para pemimpin untuk menghasilkan keuntungan dalam bekerja seiring dengan tuntutan. Menurut Achmad S. Rucky

yang dikutip oleh Rika Solihan (2012:30), konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dengan memperjelas yang diharapkan dalam suatu pekerjaan, model kompetensi akan membantu memenuhi kebutuhan individual, antara lain dengan mengarahkan perilaku pada standar yang diharapkan dan meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan dengan cara lain.

2. Alat seleksi pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang baik.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi menjadi berhasil atau sukses mengharuskan untuk mencari pegawai yang bisa dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap lebih adil.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam prestasi kerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan penjelasan menurut para ahli diatas suatu perusahaan tentunya mengharapkan keuntungan dalam segala aktifitasnya melalui kompetensi dapat memberikan keuntungan untuk segala proses aktivitas organisasi dengan tujuan kelancaran suatu kegiatan perusahaan.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi Kerja

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

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

Dari kelima dimensi dan indikator tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM.

2.1.6 Pengertian Kinerja

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

August W. Smith dalam Suwatno dan Donni (2013:196) menyatakan bahwa "*performance is output derives from processes, human otherwise,*" yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Robbins (2012:212) mendefinisikan kinerja pegawai, "Sebagai hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama".

Definisi Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.6.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu

1. Pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhanpelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

6. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
7. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
8. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
9. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
10. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
11. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
12. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
13. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
14. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
15. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

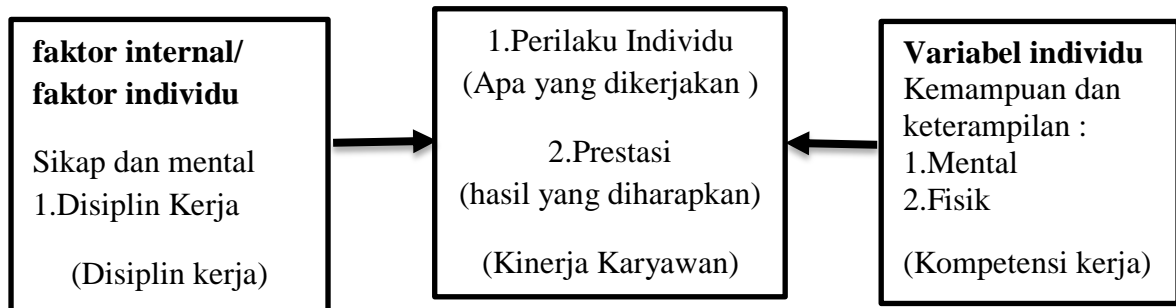
Maka dapat disimpulkan menurut penjelasan menurut ahli diatas tujuan dan kegunaan penilaian kinerja merupakan segala cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mengetahui dan meningkatkan suatu kinerja seorang karyawan.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seringkali menjadi permasalahan di setiap organisasi maupun perusahaan, penurunan kinerja tidak hanya begitu saja terjadi tanpa sebab. Menurut Sedarmayanti (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi. Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja salah satunya adalah pada faktor internal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, seperti salah satunya disiplin kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja salah satunya yaitu disiplin kerja dari karyawan tersebut pada faktor internal atau faktor individu organisasi. Selanjutnya menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan bahwa adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor kinerja dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi: (a) kemampuan dan keterampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), dan (c) demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: (a) sumberdaya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur, dan (e) desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis meliputi: (a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar, dan (f) motivasi.



Gambar 2.2
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini teori lainnya yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti :

1. **Kepemimpinan**, Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) dalam pengelompokan 3 kelompok variabel (individu, organisasi, psikologis) salah satunya yang dapat mempengaruhi kinerja pada variabel organisasi yaitu kepemimpinan dapat mempengaruhi kerja seseorang karyawan.
2. **Lingkungan Kerja**, Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja salah satunya adalah pada faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
3. **Disiplin**, Menurut Malayu P. Hasibuan (2012:193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin

tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Jadi disiplin dapat dapat dijadikan sebuah tolak ukur untuk mengetahui pencapaian kinerja seorang karyawan sehingga dapat berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan.

- 4. Motivasi,** Menurut Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Maka motivasi merupakan kondisi dimana mental seseorang yang mendorong untuk pencapaian tujuan kerja tersebut, sehingga dapat juga mempengaruhi kinerja seseorang dalam setiap aktivitas kerjanya.
- 5. Kompensasi,** Menurut Martoyo (1994) Fungsi kompensasi adalah: “Penggunaan Sumber Daya Manusia secara lebih efisien dan lebih efektif, mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi”. Dari pengertian yang dijelaskan di atas maka kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar kegiatan organisasi atau perusahaan dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya. Jadi pada intinya, semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial

maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan

6. **Kompetensi**, Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer yang dialihbahasakan oleh Sudarmanto (2009:46) mendefinisikan “Kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.” Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang dapat menentukan pencapaian kinerja yang baik maupun buruk tergantung dari dirinya sendiri sehingga dapat mempengaruhi kinerja seseorang tersebut.

7. bahwa budaya organisasi yang **Budaya Organisasi**, Menurut McShane dan Von Glinow (2010) mengatakan kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Maka budaya organisasi dapat menentukan kinerja seseorang karyawan baik maupun buruk sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

2.1.6.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai dalam target waktu yang sudah ditentukan. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kurang dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kurang tersebut.
4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.1.6.4 Syarat-Syarat Penilaian Kinerja

Perusahaan dapat mengetahui seorang karyawan mampu meningkatkan kinerja atau tidak dapat dilakukan dengan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayati (2013:261), penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan

sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2012:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil, dan objektif maka penilaian haruslah dilakukan orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilaian.
- b. Penilaian harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
- c. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja, Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

- a. Kerapihan

- b. Ketelitian.
 - c. Hasil Kerja.
- 2. Kuantitas Kerja,** Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu.
- a. Kecepatan.
 - b. Kemampuan.
- 3. Tanggung Jawab,** Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
- a. Hasil kerja.
 - b. Mengambil keputusan.
- 4. Kerjasama,** Kesiediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.
- a. Jalinanan Kerjasama
 - b. Kekompakan.
- 5. Inisiatif,** Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah

menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Rina Fiati dkk, 2011	Pemahaman Teknologi informasi, Motivasi Ekonomi, Disiplin Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Swasta di Kudus	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Teknologi informasi, Motivasi Ekonomi, Disiplin Kerja dan Pengaruhnya baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan bank swasta di kudas	Menggunakan variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan teknologi informasi dan motivasi ekonomi sebagai variabel bebas

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
2	Wahyu Hidayat dkk, 2014	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Bumiputera 1912 Semarang	Motivasi, Disiplin, dan Fasilitas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan adalah kuat	Menggunakan variabel disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambah motivasi dan fasilitas sebagai variabel bebas
3	Rita Taroreh dkk, 2014	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap	Penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial,	Menggunakan variabel disiplin sebagai	Menambah pengembangan karir sebagai

		Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Kawangkoan	Pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	variabel bebas
4	Hinsa Parulian S, 2014	Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara	Kompetensi perawat dan komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambah komunikasi interpersonal sebagai variabel bebas
5	Christilia O. Posuma, 2013	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat	Berdasarkan hasil analisis Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambah kompensasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas
6	Sri Langgeng Ratnasari, 2016	Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Quality Assurance Pt. Peb Batam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam.	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambah kompensasi sebagai variabel bebas

(Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
7	Evi Wahyuningsih dkk, 2011	Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	Berdasarkan hasil penelitian variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar	Menggunakan variabel disiplin dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambah motivasi sebagai variabel bebas
8	I Putu Ari	Pengaruh	Hasil penelitian	Menggunakan	Menggunakan

	Saputra dkk, 2015	Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa di Ubud, Bali	menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa Ubud, Bali	variabel disiplin dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	n kompetensi sebagai variabel bebas pertama dan disiplin kerja variabel bebas kedua
9	Ernindya Putri, 2012	Pengaruh Disiplin Dan Kompetensi kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis linier berganda disiplin dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.	Menggunakan variabel disiplin dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	

Sumber : Data olah peneliti (2017)

Dari beberapa penelitian terdahulu yang ada pada tabel diatas bahwa penulis merujuk pada hasil penelitian terdahulu tersebut dengan hasil penelitian baik disiplin maupun kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pada penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan judul ada yang sama dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tetapi pada tempat dan perusahaan yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (disiplin dan kompetensi kerja) dan variabel *dependent* (kinerja karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu perusahaan, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar para karyawan. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dicapai tetapi secara kurang efektif dan efisien. Sutrisno (2013:88) menyatakan bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Disiplin yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas - tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kinerja serta tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai.

Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian

individu. Penelitian dari Heny Sidanti (2015), Ida Ayu Brahmasari (2009), Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti (2016) dan penelitian lainnya dari Rina Fiati dkk (2011) ; Wahyu Hidayat dkk (2014) ; Rita Taroreh dkk (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran persyaratan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta rencana kerja dan pengembangan. Manajemen kinerja mencakup pengajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana-rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut. Jadi kompetensi merupakan syarat penting dalam menunjang kinerja yang baik.

Kompetensi sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, karena kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Penelitian yang telah dilakukan oleh Marlina Budhiningtias Winanti (2011), kemudian Untung Sriwidodo (2010) karena kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Penelitian lainnya dari Hinsa Parulian S (2014); Cristilia O. Posuma (2013) ; Sri Langgeng Ratnasari (2016) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Artinya ada pengaruh antara variabel kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

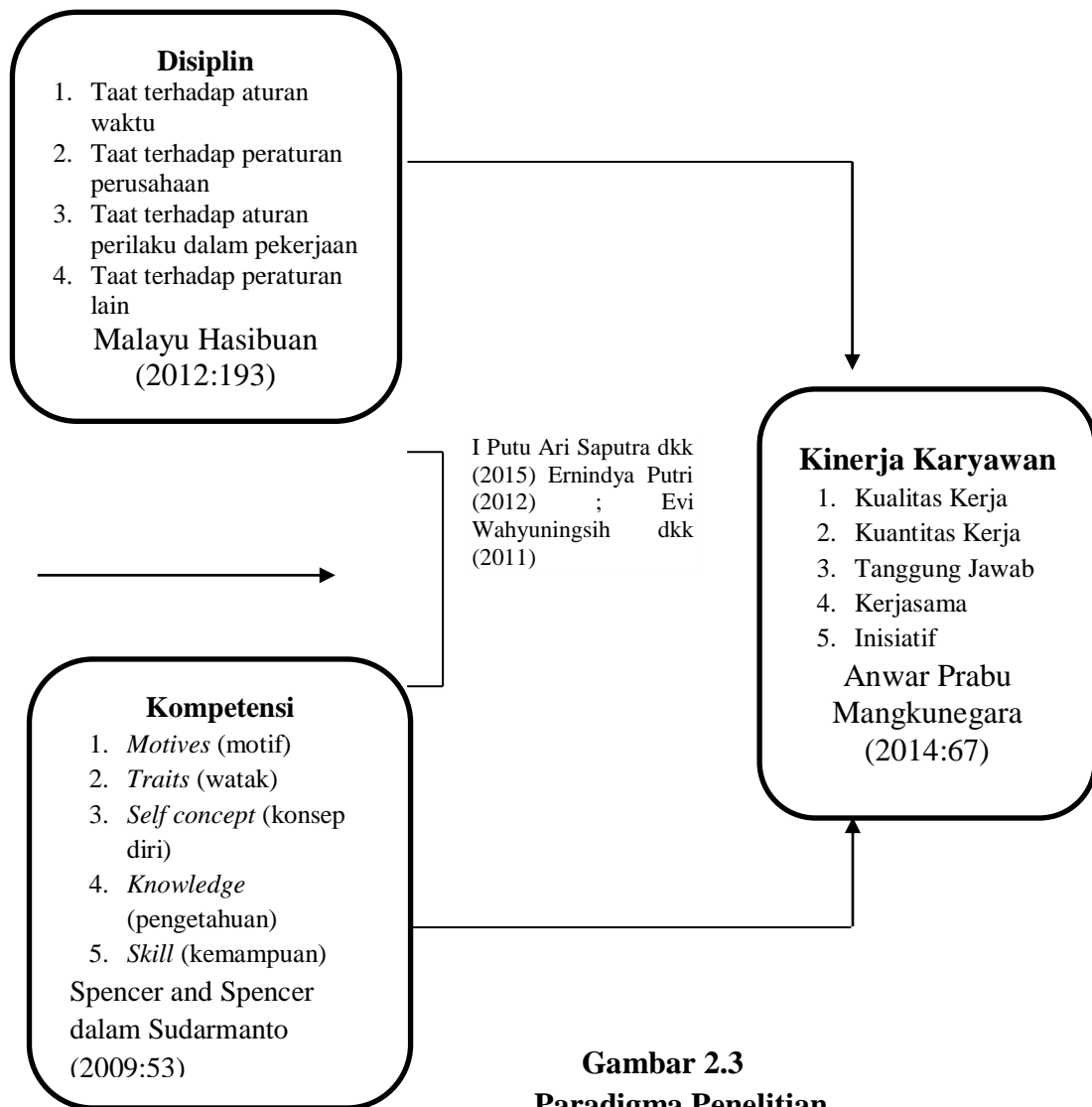
2.2.3 Pengaruh Disiplin dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Mengenai pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja juga telah diteliti sebelumnya oleh Evi Wahyuningsih dkk (2011) dalam penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa Disiplin dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan dan Disiplin merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

I Putu Ari Saputra dkk (2015) dalam penelitiannya yang menyatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga Ernindya Putri (2012) dalam penelitiannya yang menyimpulkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan analisis linier berganda disiplin dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Sama halnya dengan penelitian Evi Wahyuningsih dkk (2011) yang menyimpulkan bahwa disiplin dan kompetensi kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.3 berikut ini

Heny Sidanti (2015), Wahyu Hidayat dkk (2014) ; Rita Taroreh dkk (2016)



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
 - a) Terdapat pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis Parsial
 - a) Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan.
 - b) Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.