

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori- teori yang berhubungan dengan masalah - masalah atau topik peneliti. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, terdapat permasalahan mengenai kompetensi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dari itu dalam kajian pustaka ini penulis akan mengkaji teori yang berkaitan dengan kompetensi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori ini penulis ambil dari berbagai referensi yang berhubungan dengan fenomena- fenomena yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Tebentuknya seorang karyawan yang berkualitas karena adanya arahan dari pihak manajemen yang ada di suatu perusahaan, maka dari itu dengan adanya manajemen suatu pekerjaan dapat terkontrol dengan baik, berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti (2014:5) mendefinisikan bahwa manajemen adalah seni untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah- pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi.

Sedangkan menurut Lilis Sulastris, mengutip didalam buku Manajemen Sebuah Pengantar(Sejarah, Tokoh Teori dan Praktik) (2014: 14) mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengendalian/Pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Selain itu menurut Hasibuan (2013:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Dari beberapa definisi diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/Pengawasan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

2.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Untuk berjalannya suatu usaha dan bisnis seorang manajer yang ada dalam suatu perusahaan harus mengetahui dan menerapkan fungsi- fungsi manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2015:8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Hendry fayol mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan 5 fungsi manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan

1. Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah langkah

strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang dan keputusan apakah yang harus dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari perencanaan kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c. Menentukan sumber- sumber daya yang diperoleh
- d. Menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian dan target bisnis

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara koordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) membagi komponen- komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit unit organisasi. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah gairah kerja. Kegiatan dalam fungsi pengarahan adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*Controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup tiga kegiatan : (1) menentukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan

Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi penngendalian sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, Pengarahan dan pengendalian,

2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini (2013:87) tentang unsur manajemen terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan

peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini.

a. Manusia (Man).

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah makhluk kerja.

b. Material (Material).

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

c. Mesin (Machine).

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan,

sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

d. Metode (Method).

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

e. Uang (Money).

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

f. Pasar (Markets).

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana Manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksijelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan

sepertidari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan,

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktifitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah:

Menurut Umar dalam Sunyoto (2013:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Selain itu Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dan adapun Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, melatih, menilai dalam pendayagunaan, pengembangan serta penilaian seorang karyawan melalui perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas utama bagi seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif agar bisa memperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi yaitu Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional hal ini berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Sunyoto (2013: 5) sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor- faktor fisik

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif.

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan

mengkoreksinya jika terjadi penyimpangan, atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Yang berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas – tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

d. Integrasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan, tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada Pmasyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa Fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktifitas organisasi /perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Adapun pendapat menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

Dari beberapa Tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya

2.1.4.3 Prinsip – Prinsip Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk menghasilkan pengelolaan karyawan yang tepat, tentunya perusahaan harus memiliki prinsip dalam pengelolaan karyawan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Meilan dalam Sunyoto (2013:6) ada beberapa prinsip dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a) Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana kecenderungannya sumber daya

manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.

- b) Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- c) Mampu menemukan jiwa interpreneur sumber daya manusia perusahaan mencakup :
 1. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan
 2. Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan
 3. Motivasi kerja yang tinggi
 4. Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan
 5. Berpandangan jauh ke depan
 6. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
 7. Bersedia bekerja keras
 8. Mampu menyelesaikan pekerjaan
 9. Percaya diri yang tinggi
 10. Berani mengambil resiko
 11. Mampu menjual ide nya di luar maupun di dalam perusahaan
 12. Memiliki intuisi bisnis yang tinggi
 13. Sensitif terhadap situasi dan kondisi baik di dalam maupun di luar organisasi
 14. Mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan
 15. Cermat, sabar dan kompromistis

Dari beberapa prinsip pengelolaan manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengelolaan manajemen sumber daya manusia diterapkan untuk proses pengembangan sumber daya manusia, guna mendapatkan karyawan yang berkualitas

2.1.5 Pengertian Kompetensi

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Berikut adalah beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli: Menurut Sedarmayanti (2013: 126) menyatakan bahwa Kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut / karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Sedangkan Menurut George Klemm (dalam Edison et al, 2016:143) menyatakan bahwa: Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/ kinerja yang unggul.

Sedangkan Edison (2016 :17) menyatakan bahwa Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang di dasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan(*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Selain itu Menurut Spencer dalam Moehariono (2014:5), mendefinisikan bahwa Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja”.

Dari definisi yang diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi

2.1.5.1 Tipe- tipe Kompetensi

Beberapa tipe kompetensi pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu. Menurut Donni Juni Prasa (2014:256), tipe-tipe kompetensi yaitu:

1. Kompetensi perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan

2. Kompetensi mempengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam organisasi, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

3. Kompetensi berkomunikasi

Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan non verbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkaitan dengan komunikasi.

4. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala menyangkut empati, persuasi, negoisasi, penyelenggaraan konflik dan perbedaan.

5. Kompetensi Berfikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analisis, berkomitmen terhadap tindakan .

6. Kompetensi Organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

7. Kompetensi SDM

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kinerja SDM.

8. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya

9. Kompetensi Pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

10. Kompetensi Bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek financial, penciptaan system kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

11. Kompetensi Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelanjaan diri secara mandiri.

12. Kompetensi Teknis

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi mesin, serta menyelenggarakan tugas dengan baik.

Dari beberapa tipe kompetensi dapat disimpulkan bahwasannya tipe kompetensi berasal dari perusahaan bahkan dari individu

2.1.5.2 Jenis – Jenis Kompetensi

Adapun jenis- jenis kompetensi berdasarkan para ahli: Menurut Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (threshold competencies), dan kompetensi pembeda (Differentiating Competencies). Kompetensi dasar (Threshold Competencies) adalah karakteristik utama (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (differentiating competencies) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Sedangkan Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (Core Competencies) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan sesuatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi inti merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.
2. Kompetensi iKepemimpinan/’Manajerial (Leadership/Managerial Competencies). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (visionary leadership)”, “pemikiran strategis (strategic thinking)”, dan “pembangunan manusia (developing people)”.

3. Kompetensi Fungsional (Functional Competencies) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

Dari beberapa jenis- jenis kompetensi dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompetensikarakteristik utamayang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan kepadanya.

2.1.5.3 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya, Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Spencer dalam Moeheriono (2014:14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakagorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
3. Konsep Diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Berdasarkan dari beberapa karakteristik kompetensi diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kompetensi adalah karakteristik yang mendasari

seseorang berdasarkan dengan efektifitas kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Spencer dalam Moehariono (2014:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

1) **Motif**

Dimensi Motif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Mengarahkan
- b. Membimbing

2) **Watak**

Dimensi Watak diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dalam pekerjaannya
- b. Percaya diri

3) **Konsep Diri**

Dimensi konsep diri diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Menghargai waktu dengan efektif dalam bekerja
- b. Konsisten dalam bekerja

4) **Pengetahuan**

Dimensi pengetahuan diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Pendidikan yang relevan dengan pekerjaan
- b. Informasi yang dimiliki karyawan

5) **Keterampilan**

Dimensi keterampilan diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. kemampuan dalam mengerjakan tugas

Dari teori Spencer dalam Moeheriono (2014:5) dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat diukur dengan dimensi yaitu Motif, watak, Konsep Diri, Pengetahuan, keterampilan

2.1.5.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi terdiri dari faktor internal maupun dari eksternal, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi berdasarkan teori dari Michael Zwell dalam Wibowo (2014: 330) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yang dapat berpengaruh dalam pekerjaannya ,dan akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Keyakinan dan nilai – nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang lain percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Maka mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berfikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis. Individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Keterampilan sangat dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan yang akan dikerjakan agar lebih baik lagi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. Sehingga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik dan benar

c. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kalaupun, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

d. 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 bawaan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelesaikan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan insentif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

e. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

f. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi.

g. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

1. Praktik rekrutment dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi
2. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain
4. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai – nilai berhubungan dengan kompetensi
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan komunikasi pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tetang pembangunan berkelanjutan
7. Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan dari uraian diatas terdapat 7 faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi diantaranya: keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, Isue emosional, Kepemimpinan intelektual, Budaya Organisasi.

2.1.6 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan hal yang penting, yaitu sebagai bukti nyata dari karyawan terhadap kelayalannya dalam bekerja, karena disiplin merupakan suatu kondisi dimana karyawan mampu mentaati peraturan yang ada di perusahaan, jika karyawan yang tidak mengikuti peraturan atau melanggar maka dapat

konsekuensi dari perusahaan melalui peneguran, ataupun konsekuensi lainnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dilakukan agar timbulnya disiplin yang baik dalam diri karyawan. Disiplin adalah suatu sikap hormat dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi Mulyadi (2015: 62)

Sedangkan menurut Singomedjo dan Edy Sutrisno (2016:86) menyatakan bahwa disiplin merupakan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma- norma yang berlaku disekitarnya.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin adalah perilaku 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.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu kondisi atau sikap dan kesadaran karyawan akan peraturan yang dibuat oleh perusahaan, serta mentaati dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan prosedur kerja.

2.1.6.1 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, guna untuk mengasihkan karyawan yang konsisten dalam bekerja, ada beberapa jenis disiplin kerja, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) terdapat dua jenis disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

- a. Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman serta aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk

menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan- peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi

- b. Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan terdapat 2 jenis disiplin kerja diantaranya Disiplin preventif dan Disiplin korektif

2.1.6.2 Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian dalam Edy Sutrisno (2016:86) manfaat disiplin kerja yaitu

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
3. Besarnya rasa tanggungjawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik- baiknya
4. Berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri karena

dengan adanya disiplin kerja akan menciptakan karyawan yang konsisten dan tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan karena ketidakdisiplinan 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 karyawan 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 sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji 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, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

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

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi. Menurut Edy Sutrisno (2016:89) dimensi dan indikator disiplin kerja meliputi:

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
 - a. Jam masuk kerja
 - b. Jam istirahat
 - c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
 - a. Cara berpakaian
 - b. Sopan santun
 - c. Kepatuhan bekerja
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Tanggungjawab kerja
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
 - a. Norma yang berlaku
 - b. Etika dalam bekerja

Dari teori Edy Sutrisno (2016:89) dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat diukur dengan dimensi yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap aturan lainnya.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan:

Hasibuan (2014:94) mendefinisikan: “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan,

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013:260) mendefinisikan :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) Menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja sesuai kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan dari pengertian beberapa para ahli yang disebutkan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan, sesuai dengan prestasi dan pencapaian target seorang karyawan sesuai dengan jabatan dan tanggungjawabnya. dan mampu mencapai tujuan organisasi.

2.1.7.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mondy, Noe, Premauz (2013) menyatakan bahwa bahwa pengukuran kerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri sangat meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilities (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan teori dari Mondy, Noe, Premauz (2013) dapat disimpulkan

bahwa pengukuran kerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, Kemandirian, Inisiatif, Adaptabilities, Kerjasama.

2.1.7.2 Penilaian Kinerja

Dalam suatu organisasi atau perusahaan penilaian kinerja sangatlah penting untuk mengukur sejauh mana kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan tersebut menurut Amstrong (2013) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Selain itu menurut Mathis dan Jackson (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya penilaian kinerja

adalah proses mengevaluasi kinerja karyawan dengan sistem formal dan terstruktur untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan.

2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja tentunya bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan Menurut Werther dan Davis (2013: 342), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Plannig and development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational Inaccuracie and job-design-errors*.
Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich (2014 : 91) ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan.

Dari beberapa teori yang diuraikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya penilaian kinerja merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan bertujuan untuk tercapainya suatu tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.7.4 Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembanding atas tujuan dan target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur

dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi perusahaan maupun para karyawan (Abdullah,2014 : 114)

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67), yaitu

1. Dimensi Kualitas kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

2. Dimensi kuantitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggungjawab

Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

a. Mewujudkan Kreatifitas

b. Berfikir Positif

Dari teori Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67), dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat diukur dengan dimensi yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Tanggungjawab, Kerja Sama, Inisiatif.

2.1.7.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai pembandingan dan gambaran untuk penelitian yang sedang peneliti lakukan, mengenai kompetensi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, Berikut ini tabel beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan bahan pembandingan agar diketahui perbedaan dan persamaannya. Penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Flavia Reva Noel, dkk 2017	The Affect of work Displine And Compentence On Employee Performance Case Study At. Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal.3528-3537	Hasil dari penelitian bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara	Menggunakan variabel disiplin kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas Dan kinerja sebagai variabel terikat	Tempat atau objek penelitian berbeda Kota penelitian pun berbeda

2	Rietha Fransisca Mawarni Muabuay, dkk 2017	Effect of Leadership, Competency and Work Discipline on Employee Performance in Hospital of Jayapura Provinsi Papua International Journal of Sciences ; Basic And Applied Research (IJSBAR) (2017 Volume 34, No. 3, pp 182-192	Kepemimpinan, Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada di Rumah sakit Jayapura Provinsi Papua	Menggunakan disiplin kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan kepemimpinan sebagai variabel bebas
3	Suyitno 2017	Effect Of Competence, Satisfaction and Discipline On Performance Of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua Asian Social Science; Vol.13 No. 5; 2017	Kompetensi,kepuasan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pemberdayaan perempuan dan keluarga perencanaan Papua Barat	Menggunakan kompetensi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan kepuasan sebagai variabel bebas
4	Hinsa Parulitan S,2014	Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja karyawan perawat di RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan	Kompetensi dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perawat di RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan	Menggunakan Variabel Kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Penulis tidak menambahkan variabel Komunikasi Interpersonal sebagai variabel bebas

5	Christilia O. Posuma, 2013	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Ratumbusang Manado	Kompetensi, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Ratumbusang Manado	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Menambahkan kompensasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas
6	Sri Langgeng Ratnasari 2016	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam	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	Penulis tidak menggunakan motivasi sebagai variabel bebas
7	Angelina Sintia Punu Welson Y.Rompa S. Deysi L.Tampomngangoy	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon	Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai	Sama- sama meneliti kompetensi	Tidak meneliti kinerja Menjadikan kompetensi sebagai variabel dependen

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu diatas dapat dijadikan acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh teori yang digunakan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian terdahulu peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama dengan judul peneliti, namun peneliti mengambil beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan peneliti. Seperti salah satu variabel independen yaitu kompetensi yang hasilnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dengan adanya beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu diatas dapat dijadikan acuan sehingga dapat memperkuat hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian. Penelitian yang peneliti lakukan merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian

2.2 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen Sugiyono (2014:93)

2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

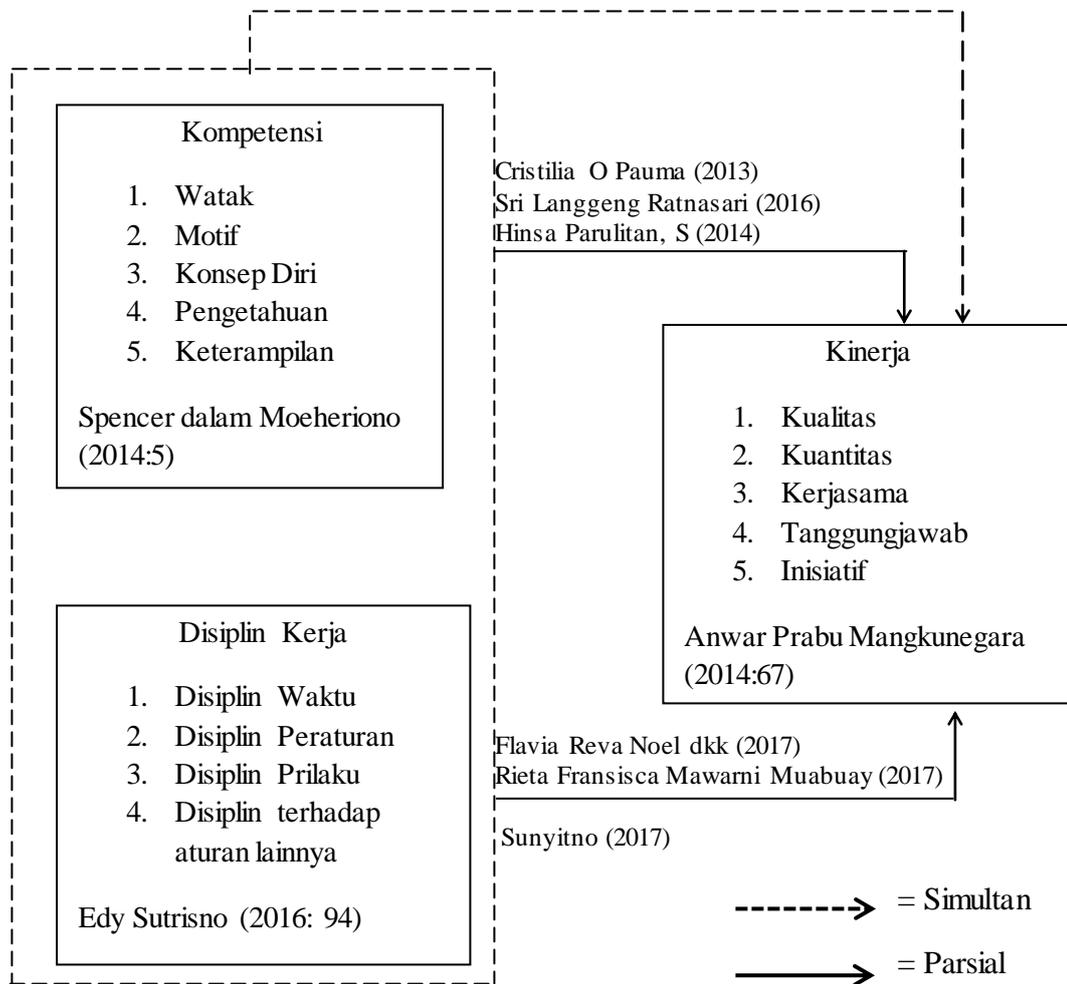
Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mengelola dan melakukan pengendalian karyawan serta melakukan evaluasi kinerja karyawan guna mendapatkan karyawan yang memiliki tanggungjawab dalam bekerja, dan kompeten dalam bekerja, hal ini juga salah

satu cara dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi karyawan, karena kompetensi berpengaruh terhadap naik turunnya suatu kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hinsa Parulitan, S (2014) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula Christilia O Pasuma (2013) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga Sri Langgeng Ratnasari (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya, seseorang yang memiliki disiplin yang baik yaitu karyawan yang konsekuen, konsisten, taat, bertanggungjawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan perilaku karyawan dan disiplin kerja juga menjadi tolak ukur untuk mengubah perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Flavia Reva Noel, dkk (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu Rietha Fransisca Mawarni Muabuy, dkk (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Suyitno (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, penulis menduga adanya pengaruh

dari kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dari maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan, dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiono, 2013 : 96)

a. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

b. Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan