

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan rumusan masalah, maka dalam kajian pustaka ini di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menurut Herman Sofyandi (2010:6) didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, directing dan controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Malayu.S.P. Hasibuan (2013:10) menjelaskan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan kepada urusan sumber daya manusia atau seni mengatur dalam hal kepegawaian dengan

melaksanakan proses pencapaian, pelaksanaan dan pengontrolan yang berhubungan dengan pengadaan pegawai, pengembangan pegawai, pemeliharaan sumber daya manusia yang ada melalui pemberian kompensasi yang adil, pemberian pelatihan dan sebagainya serta memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

#### **2.1.1.1 Aktivitas-Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mathis dan Jackson (2011:43-46) manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM, yaitu :

##### **1. Perencanaan dan Analisis SDM**

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para pegawai di masa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

##### **2. Peluang Pekerjaan yang Sama**

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kerja (*Equal Employment Opportunity* atau EEO) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

### 3. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

### 4. Kompensasi

Kompensasi artinya memberikan penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

### 5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para pegawai adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

### 6. Hubungan Pegawai dan Buruh atau Manajemen

Hubungan antara para manajer dan pegawai harus ditangani secara efektif apabila para pegawai dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan pegawai sama-sama tahu apa yang diharapkan.

### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja atau fungsi dan aktivitas manajemen personalia. Permadi (2010:12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

#### *1. Managerial Function*

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Directing* (Pengarahan)
- d. *Controlling* (Pengendalian)

#### *2. Operative Function*

- a. *Procurement* (pengadaan)
- b. *Development* (Pengembangan)
- c. *Compensation* (Pengaturan Balas Jasa)
- d. *Integration* (Integrasi)
- e. *Maintenance* (Pemeliharaan)
- f. *Separation* (Pemberhentian)

Menurut Permadi (2010:12), penerapan dari fungsi manajerial tersebut dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Planning*

Untuk manajer personalia perencanaan berarti bahwa menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. *Organizing*

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pegawai, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. *Directing*

Jika kita sudah punya rencana tersebut, maka sudah selayaknya jika fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Berarti mengusahakan agar pegawai mau bekerja sama secara efektif.

d. *Controlling*

Setelah fungsi-fungsi personalia dilaksanakan maka fungsi selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau jika perlu menyesuaikan kembali dengan rencana yang telah dibuat. Selanjutnya penerapan dari fungsi operatif dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Procurement*

Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini tercakup penentuan bahan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. *Development*

Setelah pegawai diperoleh, maka tugas selanjutnya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kecakapannya melalui pendidikan dan latihan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebaik mungkin. Kegiatan ini menjadi penting sehubungan dengan perkembangan teknologi dan makin kompleksnya tugas manajer.

c. *Compensation*

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada pegawai dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

d. *Integration*

Integrasi merupakan suatu tindakan yang menyangkut penyesuaian keinginan dari para pegawai dengan keinginan organisasi, untuk itu para manajer perlu memahami sikap dari pegawai untuk mempertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. *Maintenance*

Fungsi ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi-kondisi yang telah ada, yang meliputi pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja serta komunikasi dengan pegawai.

*f. Separation*

Merupakan fungsi terakhir, jika pada fungsi operasional yang pertama, perusahaan berusaha untuk memperoleh atau menarik tenaga kerja maka fungsi terakhir untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai diperlukan penyempurnaan dalam pelaksanaan tugas, apabila tindakan-tindakan lain dalam penyempurnaan tugas tidak efektif, maka pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan jalan terakhir setelah sebelumnya diberi surat peringatan terlebih dahulu, yang pada akhirnya perusahaan harus mengembalikannya lagi ke dalam kondisi yang sebaik mungkin.

### **2.1.2 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:118) “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan”.

Pengertian kompensasi menurut T.Hani Handoko (2014:155) adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja

mereka”. Menurut Veitzhal Rivai (2011:357) kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Marihot Tua Efendi Hariandja (2012:244) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain”.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Veitzhal Rivai (2011:358), adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerjasama. Dengan pemberian kompensasi maka akan terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang perusahaan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati



2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover rate* lebih kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah. Jika program sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2013:84), adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

#### **2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Berikut adalah dimensi dan indikator kompensasi yang dikemukakan oleh Malayu S.P.Hasibuan (2013:86):

1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

2. Insentif

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

### 3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

### 4. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

### 5. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

### 6. Asuransi

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

#### **2.1.3 Disiplin**

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, jadi dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin**

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya. Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

Veitzhal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah “suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan”

Menurut Mangkunegara (2013:129) “disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”. Siagian (2014:305) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan”.

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Dipengaruhi Disiplin

Bejo Siswanto (2015:291) mengemukakan beberapa hal yang dapat dipengaruhi oleh disiplin antara lain:

1) Penataan kehidupan bersama

Disiplin akan mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

2) Pembangunan kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3) Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

4) Fungsi pemaksaan

Disiplin sebagai sarana pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin

itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif, bermakna dan memandang jauh kedepan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berfikir yang mengatur dan memengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

#### 5) Fungsi hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhi. Tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

#### 6) Fungsi menciptakan

Disiplin kerja berfungsi sebagai pembentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Disiplin**

Veitzhal Rivai (2011:825) menyatakan disiplin kerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yaitu :

1. Kehadiran

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

2. Ketaatan pada peraturan kerja

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

3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini bisa dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanhkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

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

5. Bekerja Etis

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



#### **2.1.4 Kinerja**

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian kinerja**

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai. Robbins (2012:212) mendefinisikan kinerja “sebagai hasil kerja seseorang karyawan 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”.

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Moehariono (2014:95), kinerja atau *performance* merupakan “sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### 2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson yang dikutip dalam Mangkunegara (2013:10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu, dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan (*capacity to perform*) terdiri dari :
  - a. Karakteristik demografi, misalnya : umur, jenis kelamin dan lain-lain.
  - b. Karakteristik kompetisi, misalnya : bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.
  - c. Karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.
2. Kemampuan untuk bekerja, dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu.
3. Dukungan Organisasi, dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari pegawai maupun perusahaan. Misal : kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Menurut Prawirosentono (2010:27) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Karakteristik Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2013:68), setiap orang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda dalam menjalankan aktifitas ataupun bersosialisasi, begitupun dalam hal pekerjaan. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Menurut Robbins (2012:213), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu :

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja**

Telah banyak penelitian mengenai kinerja dengan berbagai indikator

yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini digunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang didapat oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian terdahulu bisa dilihat dari Tabel 2.1:

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

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yuli Suwati(2013)  Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Tunas Hijau (Samarinda)	Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja.	Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Tidak meneliti tentang disiplin
2	I Wayan Niko Susanta (2013)  Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada jasa konstruksi di (Denpasar)	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh kepada kinerja pegawai secara parsial dan simultan	Variabel independen : Kompensasi dan Disiplin kerja Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Tempat dan waktu penelitian.
3	Firzhiyanah Mustika Utami (2014)  Pengaruh Kompensasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel Dependen : Kinerja pegawai	Tidak meneliti tentang motivasi.
4	Mardi Astutik (2016 )  Pengaruh kompensasi dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Kompensasi dan disiplin berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja	Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Waktu dan tempat penelitian serta diemnsi dan indikator yang digunakan

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Arum Eka Murti (2014)  Pengaruh Kompensasi, Disiplin dan lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Waktu dan Tempat penelitian
6	Muhammad Rizal (2014)  Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)	Kompensasi, motivasi, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Dependen : Motivasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian
7	Apalia Ekakoron Anthony (2017)  <i>Effects Of Disciplinemanagement OnEmployee Performance In An Organization: The Case Of County Education Office HumanResource Department, Turkana County</i>	Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan di DaerahTurkana.	Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian
8	Andhi Bharata (2016)  <i>The Influence Of Compensation And TrainingToward Work Discipline And Its Impact On TheEmployees' Performance In The Research CenterOf Science And Technology (Puspiptek)</i>	Kompensasi dan pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Kompensasi, pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan,	Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Penggunaan indikator yang berbeda

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka ini berisi keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dimana kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah suatu tujuan pegawai untuk bekerja karna salah satu dari kompensasi adalah gaji, yang dimana digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi salah satunya adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas. Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan. Hasibuan (2013:57) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian Yuli Suwati (2013); Mardi Astutik (2016); Firzhiyanah Mustika Utami (2014); Muhammad Rizal (2014) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek kerja, yang keberadaannya harus diperhatikan oleh setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan karena disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya *performance* kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Hasibuan (2013:248) menuturkan bahwa dengan ditegakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja karyawan dengan kelompok atau perusahaan. Apabila disiplin dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah dan kemungkinan masalah tersebut dapat diatasi secara cepat dan mudah”.

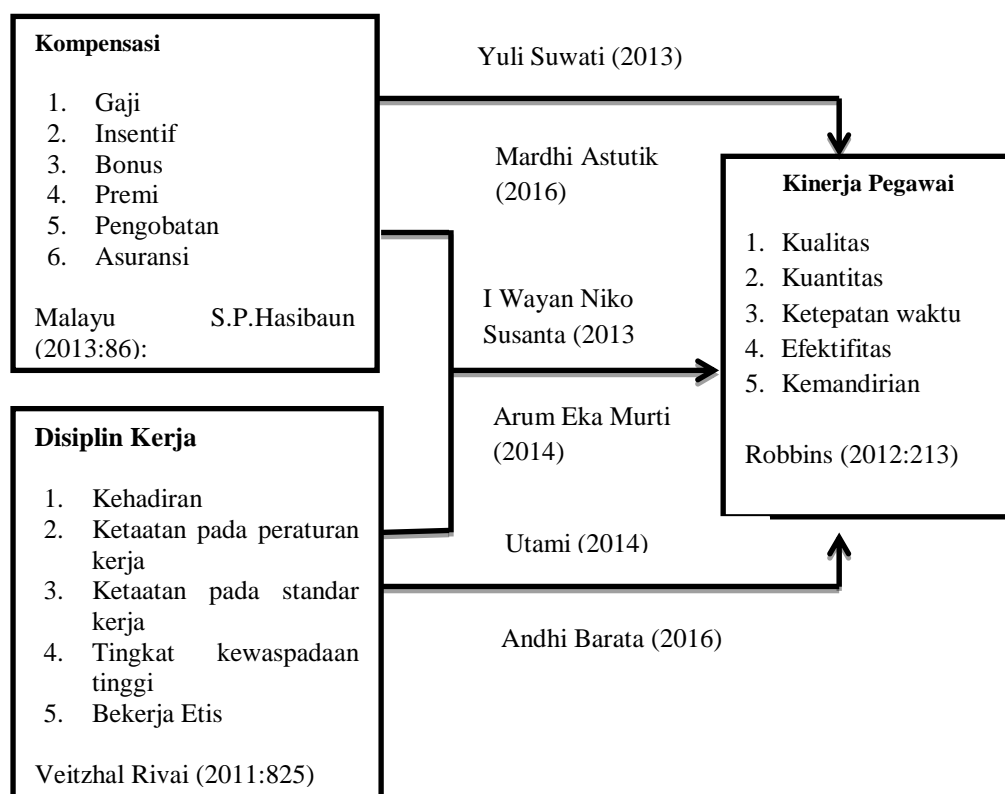
Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian dari I Wayan Niko Susanta (2014); Firzhiyanah Mustika Utami (2014); Mardi Astutik (2016 ); Arum Eka Murti (2014) dan Andhi Bharata (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Pegawai yang ada dalam suatu organisasi belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak organisasi. Setiap organisasi tentunya mengharapkan pegawainya memberikan kinerja maksimal, agar dapat

memberikan dampak positif kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan layak serta ditunjang dengan pendisiplinan kerja diharapkan menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian I Wayan Niko Susanta (2013); Firzhiyanah Mustika Utami (2014); Mardi Astutik (2016 ); Arum Eka Murti (2014) yang menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan paradigma penelitian diatas dapat dilihat bagaimana keterikatan antara variabel budaya organisasi dan variabel disiplin yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **1. Hipotesis Simultan**

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

#### **2. Hipotesis Parsial**

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.