

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini penulis akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu referensi dari berbagai jurnal, skripsi dan karya ilmiah lainnya yang dikutip di dalam penulisan laporan penulisan. Seperti yang peneliti jelaskan pada sebelumnya, bahwa permasalahan yang akan dijelaskan dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kebijakan tunjangan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi. Dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses

untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Terdapat pandangan dari beberapa ahli mengenai definisi manajemen, yaitu sebagai berikut:

Menurut Afandi (2018:1) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Firmansyah (2018:4) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) fungsi-fungsi manajemen terbagi menjadi empat fungsi diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses ini melibatkan upaya dalam mengantisipasi kecenderungan masa depan dan strategi tetap serta taktik untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses tentang bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan dirancang dalam struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem organisasi dan lingkungan yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk pencapaian organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Implementasi program ini akan dijalankan semua pihak dalam organisasi dan proses yang memotivasi sehingga semua pihak dapat menjalankan tanggung jawab mereka secara sadar dan dengan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa semua rangkaian kegiatan yang direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan sebelumnya terlepas dari perubahan dalam lingkungan bisnis yang akan dihadapi.

Berdasarkan pandangan ahli diatas mengenai fungsi manajemen, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien melalui beberapa aktivitas utama yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang

direncanakan untuk memenuhi target yang diharapkan. Selain itu dapat memaksimalkan sumber-sumber yang telah digunakan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Afandi (2018:1) manajemen sumber daya manusia adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Putri Herawati (2018) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki manusia untuk didayagunakan dalam menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdaya guna dan menghasilkan.

Begitu pun menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama instansi, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Dapat diperjelas dari pengertian di atas bahwa sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang mempunyai kompeten dan etos kerja yang baiklah sebuah tujuan organisasi akan

dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan atau instansi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) yang dikutip bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2017:8) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Menurut Sadili Samsudin (2017:30) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah:

1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

Dapat diperjelas dari materi di atas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara-cara yang lebih efektif. Oleh sebab itu, tujuan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau instansi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (Organization)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (Directing)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (Controlling)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (Procurement)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai 20 pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (Dicipline)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (Sepatation)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Sondang P. Siagian (2017:38) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning).
2. Pengorganisasian (Organizing).
3. Pemberian Motivasi (Motivating).
4. Pengendalian (Controlling).
5. Pemberian Evaluasi (Evaluating).

Dapat diperjelas dari materi di atas bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yaitu agar terkoordinasi seluruh tugas yang diberikan kepada karyawan. Selain itu fungsi manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para karyawan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan adalah agar semua tersusun dengan baik sesuai perintah.

2.1.3 Pengertian Kompetensi

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata competence yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, dan keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Adapun beberapa definisi kompetensi menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut Wibowo (2017:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Emron, Yohny, Imas (2017,P.140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Triastuti,2019).

Begitu pun menurut Mitrani dalam Dr. Muhammad Busro (2018:25) “Mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan”. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang

memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003: “Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Latief et al., (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. **Keyakinan dan Nilai-Nilai**

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. **Keterampilan**

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

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.

6. 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. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

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

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto dan Santoso (2018) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan

pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu hal yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja sama yang serasi dalam tim kerja dan kesadaran yang tinggi bagi setiap anggota organisasi untuk bekerja sama secara bersungguh-sungguh serta patuh terhadap peraturan yang telah disepakati.

Secara umum kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku karyawan terhadap peraturan organisasi.

Niat dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk menaati peraturan. Artinya, seseorang yang dikatakan memiliki disiplin yang tinggi tidak semata-mata taat dan patuh pada peraturan, namun mempunyai kehendak untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi. Banyak para ahli yang mendefinisikan tentang pengertian disiplin kerja, dan setiap ahli menjelaskannya secara berbeda sehingga dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian dari beberapa ahli diantaranya:

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2017:599) mengemukakan bahwa “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Sedangkan menurut Sinambela (2018:335) menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja yaitu suatu proses tindakan yang akan mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada instansi atau organisasi tersebut. Jadi disiplin itu bukan suatu penindasan yang akan mengurung gerak gerik seseorang, tapi disiplin itu untuk mencegah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan instansi itu biar tidak terulang kembali dan mengoreksi perilakunya.

2.1.4.1 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dalam sebuah instansi dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku pada instansi dan organisasi yang banyak mempekerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Dibuatnya suatu disiplin

tujuannya adalah agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, namun terdapat banyak hambatan dalam penerapan disiplin.

Menurut Dolet Unaradjan (2018:181) menyatakan bahwa disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang dapat dihindari. Hambatan-hambatan disiplin kerja adalah:

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan khawatir.
8. Perasaan tidak mampu.
9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Hambatan-hambatan disiplin kerja sebisa mungkin dihindari agar disiplin dapat tegak. Disiplin di suatu organisasi dikatakan baik jika pegawai di dalamnya dapat menaati peraturan yang berlaku.

2.1.5 Pengertian Kebijakan Tunjangan

Tunjangan adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain tunjangan adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan suatu organisasi. Misalnya tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya (THR).

Seperti yang dikemukakan oleh Irma dalam Yudha (2018) tunjangan adalah program peningkatan kesejahteraan masyarakat yang pemberiannya tidak berdasarkan kinerja pegawai, akan tetapi berdasarkan keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi, serta pegawai yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan agar dapat bekerja dengan baik.

Sedangkan menurut Kadarisman (2016:230), tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Biasanya pembayaran tunjangan disatukan dalam daftar pembayaran gaji pegawai setiap bulannya. Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 10 Tahun 2017, tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan pada capaian kinerja pegawai yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah pembayaran di luar gaji/upah yang diberikan kepada pegawai secara rutin sebagai balas jasa atas kontribusi pegawai dalam suatu organisasi. Dengan adanya tunjangan kinerja, pegawai negeri dituntut untuk memenuhi target yang telah ditetapkan sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya.

2.1.5.1 Tujuan Kebijakan Tunjangan

Menurut Irma dalam Yudha (2018) tujuan tunjangan yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Meningkatkan hasil.
 - b. Mengurangi kemangkiran dan perpindahan.
 - c. Meningkatkan semangat kerja pegawai.
 - d. Menambah kesetiaan pegawai kepada organisasi.
 - e. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
 - f. Mengurangi keluhan-keluhan.
 - g. Mengurangi pengaruh serikat kerja.
 - h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam hubungannya dengan kebutuhannya, baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan sosial.
 - i. Memperbaiki hubungan masyarakat.
 - j. Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankannya.
 - k. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohaniah.
 - l. Pegawai memperbaiki kondisi kerja.
 - m. Menambah perasaan aman.
 - n. Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.
2. Bagi Karyawan
 - a. Memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia tapi dalam bentuk yang kurang memadai.
 - b. Memberikan bantuan dalam memecahkan masalah-masalah.

- c. Perseorangan menambah kepuasan.
- d. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
- e. Memberikan alat untuk dapat mengenal pegawai-pegawai lain.
- f. Mengurangi perasaan tidak aman.
- g. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.
- h. Memberikan kompensasi tambahan.

2.1.5.2 Indikator Kebijakan Tunjangan

Menurut Maruli dalam Yudha (2018) indikator dalam tunjangan sebagai berikut:

1. Memotivasi Karyawan dalam Bekerja

Kompensasi dimaksudkan agar karyawan lebih bersemangat untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

2. Menjamin Asas Keadilan

- a. Sebuah penghargaan tidak akan memacu motivasi kerja jika dalam pemberian kompensasi tidak dilakukan secara adil.
- b. Memberikan rasa adil kepada karyawan sangat penting untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

3. Bentuk Tunjangan

Tunjangan dapat diberikan dalam bentuk uang ataupun barang. Namun perlu diketahui bagaimanakah proses pemberian tunjangan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.6 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Dapat diperjelas dari pengertian di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari instansi.

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh

kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

2.1.6.1 Indikator – Indikator Kinerja

Indikator-indikator kinerja menurut Afandi (2018:89) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Sedangkan menurut Kasmir (2017:208-210) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Di samping itu adapun menurut Wibowo (2019:86-88) indikator yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3) Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi juga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Bagi organisasi, indikator-indikator tersebut mutlak diperlukan. Bahkan dalam tataran individu pun, seringkali kita juga menetapkan indikator-indikator yang harus kita capai, agar kita tetap berada di level yang kita inginkan. Misalnya, ketika kita berupaya menjaga ketepatan waktu berangkat kerja. Indikator secara tidak sadar memang sudah menjadi bagian dari rutinitas kehidupan manusia.

Namun walaupun demikian, seringkali kita masih tidak konsisten dengan indikator yang telah ditetapkan. Seketat apapun target, tetap saja kadang kita masih terlambat ke kantor. Jika yang kita inginkan adalah tidak terlambat ke kantor, maka tingkat ketepatan waktu adalah indikator yang sudah tepat. Salah satu penyebabnya adalah tidak adanya kesadaran diri (awareness) bahwa ketepatan waktu itu penting dan bermakna bagi kita. Indikator yang sudah baik

tidak akan ada artinya jika ternyata dalam implementasinya tidak diikuti dengan kesadaran diri untuk mengerti bahwa kinerja harus kita capai karena hal itu memang penting dan baik untuk kita, organisasi, serta seluruh pemangku kepentingan.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Dapat dilihat bahwa penilaian prestasi tidak hanya menguntungkan bagi instansi tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Karena manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan dari penilaian prestasi karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Samsudin (2018:165) penilaian prestasi kerja dapat dibagi 3 menurut klasifikasinya yaitu:

1. Administratif, memberikan arah penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
3. Motivasi, menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Samsudin pun melanjutkan penilaian kerja pada tingkat organisasi bertujuan untuk:

1. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam instansi terhadap organisasi instansi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam instansi.

3. Memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum instansi.

Selain tujuan untuk tingkat organisasi terdapat pula tujuan pada tingkat karyawan, seperti:

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Mengambil keputusan administrasi.
3. Memberikan penalti.

Dalam penilaian kinerja tentunya tidak dapat dilakukan semudah itu, tentunya ada pula hambatan yang harus dilalui untuk melakukan penilaian kinerja. Maksud dan tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi karyawan, karyawan yang memiliki prestasi yang baik pastinya akan mendapatkan penghargaan dan apresiasi atas apa yang telah dicapainya.

Sedangkan sebaliknya bagi yang memiliki prestasi kurang tentunya akan diberikan peringatan atau pemberitahuan yang diharapkan untuk meningkatkan prestasinya. Namun tak jarang bahwa penilaian atau evaluasi ini tidak memperbaiki kondisi yang ada. Terkadang beberapa karyawan tidak dapat menerima hasil dari penilaian dengan sisi yang objektif. Jika hal ini terjadi maka akan memperburuk kondisi kerja dan prestasi yang akan diraihinya. Maka dari itu pihak dari manajemen sumber daya manusia perlu sangat berhati-hati dalam melakukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait. Penilaian kinerja dapat menjawab pertanyaan mengenai apakah pemberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja karyawan tersebut tidak memenuhi standar.

Meskipun secara teknis pemberi kerja tidak membutuhkan alasan memecat seorang pegawai, tetapi secara praktis, penilaian dapat memberikan pembenaran untuk tindakan sejenis jika dibutuhkan, para pegawai juga mendapatkan manfaat jika penilaian tersebut membantu mengetahui dimana harus memperbaiki diri, meskipun dengan adanya penilaian yang positif. Artinya penting penilaian kinerja menurut Hariandja (2018:79) sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.

8. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
9. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori hasil dari berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang terjadi sebagai dasar acuan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting dimana kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Fokus penelitian terdahulu pada penelitian ini yang dijadikan acuan adalah terkait dengan kompetensi pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kebijakan tunjangan. Oleh karena itu, penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Tabel 2.1 berikut menunjukkan penelitian terdahulu yang dipakai pada penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Medan</p> <p>Anggia Sari Lubis dan Arief Hadian</p> <p>Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora Vol. 2 No. 2 (2017)</p>	<p>Hasil penelitian budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perbankan syariah di Kota Medan. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,593. Hal ini berarti 59,3% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan karir.</p> <p>Berdasarkan hasil uji secara parsial (Uji t) diperoleh bahwa variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi</p>	<p>Variabel kompetensi dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel Budaya Organisasi dan Perencanaan Karir</p> <p>2. Objek penelitian</p>

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>kinerja karyawan adalah budaya organisasi dengan nilai t hitung 0,8513 lebih besar dibanding nilai t hitung variabel kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan karir</p>		
2	<p>Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan Medan 1</p> <p>Amiruddin Ritonga, Humaini Nasution, Aswiluddin, Sry Liswati</p> <p>Jurnal Magister Manajemen, Vol. 3 No. 1 Februari (2021)</p>	<p>Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengetahuan, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling, maka sampel penelitian ini berjumlah 37 orang. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan</p>	Sama-sama meneliti kompetensi dan kinerja pegawai	Objek penelitian yang berbeda

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan 1		
3	<p>Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.</p> <p>Distyawati (2017)</p>	Kompetensi dan Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Sama-sama melakukan penelitian kompetensi dan kinerja	Tidak meneliti variabel pengembangan karir
4	<p>Arfah Salwa, Yuwaldi Away, Mirza Tabrani (2018)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh</p>	Penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel kompetensi dan kinerja pegawai	Jumlah variabel yang digunakan dan lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Nita Indrawati (2017)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kota Kendari</p>	<p>Kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan kota kendari, artinya bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai</p>	<p>Meneliti variabel kompetensi dan kinerja pegawai</p>	<p>Jumlah variabel yang digunakan dan lokasi penelitian</p>
6	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kompetensi, terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia, TBK Cabang Bandung.</p> <p>Tini Supartini (2017)</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan sebesar 72,4% sedangkan sisanya sebesar 27,6% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian</p>	<p>Pada penelitian ini seseorang dituntut untuk mempunyai keterampilan serta pengetahuan</p>	<p>Metode penelitian, terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja yakni kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja</p>

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	<p>Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya Bagian Produksi</p> <p>Galih Rudi Prasyanto (2017) Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 5 No. 2 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi</p>	<p>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan angket yang telah dibagikan ke PT. Dok dan perkapalan Surabaya Tinggi rendahnya kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan seperti pada saat karyawan mempunyai Pengetahuan tentang instansi dan kemampuan mengelas yang baik akan menaikkan kinerja karyawan.</p> <p>2. Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan. Sesuai dengan angket yang telah dibagikan ke PT. Dok dan Perkapalan Surabaya artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki</p>	Sama-sama meneliti variabel kompetensi karyawan dan kinerja	Variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan yang ingin didapat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik, seperti karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi kemudian diberikan reward oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut		
8	Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna Mouren Bawelle dan Janjtje Sepang Sumber : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA), 2016.	Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Kesamaan terdapat pada variabel disiplin kerja dan variabel kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel etos kerja dan gairah kerja, selain itu objek penelitiannya pun berbeda
9	Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos	Hasil penelitian menyatakan bahwa	Terdapat Persamaan meneliti	Tidak meneliti variabel

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pemkab Bondowoso)</p> <p>Yuli Yantika, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, Vol. 4 No. 2 (2018)</p>	<p>lingkungan kerja (X1), etos kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja karyawan (Y1)</p>	<p>variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>lingkungan kerja dan etos kerja</p>
10	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fasilitas Kantor, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Kota Semarang</p> <p>Aditya Irawan dan Nanik Suryani Sumber : Economic Education Analysis Journal Vol. 7, No.1 (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, fasilitas kantor, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)</p>	<p>Sama-sama meneliti variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Tidak meneliti variabel gaya kepemimpinan dan fasilitas kantor</p>
11	<p>The influence of leadership style, motivation, and</p>	<p>Work discipline have a positive and significant</p>	<p>Menggunakan disiplin kerja sebagai</p>	<p>1. Tidak meneliti gaya kepemimpinan</p>

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>work discipline on employee performance at Bank Sulut KCP Likupang</p> <p>Meisy Suwuh Sumber: Jurnal EMBA, 2016</p>	<p>impact on employee performance at Bank Sulut KCP Likupang</p>	<p>variabel bebas</p>	<p>n dan motivasi kerja sebagai variabel bebas 2. Menggunakan variabel dependen prestasi kerja 3. Objek penelitian</p>
12	<p>Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung</p> <p>Rizea Amalia, Adman Sumber: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi Vol 16, No. 1 (2017)</p>	<p>Insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja</p>	<p>Meneliti variabel disiplin kerja</p>	<p>Tidak meneliti variabel bebas insentif dan objek penelitian yang berbeda</p>
13	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung</p> <p>Meliyana Fujiyanti Sumber: unpasrepositor</p>	<p>Terdapat pengaruh yang cukup kuat antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai, sedangkan faktor lain yang tidak terdefinisi cukup mempengaruhi variabel prestasi kerja, selain</p>	<p>Menggunakan variabel disiplin kerja</p>	<p>Menggunakan variabel dependen prestasi kerja</p>

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	y.ac.id (2017)	variabel disiplin kerja		
14	<p>Nuriani Ritonga (2019)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mantap Sukses Cemerlang Medan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial bahwa tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan serta ada pengaruh signifikan antara kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel kompetensi dan kinerja karyawan dan juga variabel kompensasi yang di dalamnya ada tunjangan</p>	<p>Objek penelitian yang berbeda</p>
15	<p>Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin.</p> <p>(Rozi Fadillah, Sulastini, Noor</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun disiplin kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Pada penelitian ini sikap atau perilaku karyawan dapat dilihat dari kualitas kerja yang dimiliki, mengatasi kualitas kerja yang kurang baik diatasi dengan</p>	<p>Metode penelitian, terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni lingkungan kerja</p>

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hidayati, 2017)	karyawan	memberikan kompetensi pada karyawan, rata-rata karyawan yang memiliki kinerja yang kurang merupakan karyawan baru	
16	Haeruddin Hafid (2018) Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SAMSAT Polewali Mandar	Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara parsial maupun simultan kompetensi, kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Kesamaan terdapat pada variabel independen (X1) yaitu Kompetensi dan variabel dependen (Y) yaitu Kinerja Pegawai	Perbedaan pada variabel independen (X2) yaitu Kepemimpinan dan objek penelitiannya
17	Ammara Khairini (2019) Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Medan	Hasil penelitian bahwa kompetensi, disiplin, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja	Kesamaan terdapat pada variabel independen (X1) Kompetensi, (X2) Disiplin dan variabel (Y) Kinerja Pegawai	Perbedaan terdapat pada variabel dependen (X3) Lingkungan Kerja dan objek penelitian yang berbeda
18	Hidayanti (2019)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara	Kesamaan pada variabel independen	Perbedaan pada objek penelitiannya

No	Peneliti, Judul, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Alfo Citra Abadi (Alumunium Production)	parsial maupun simultan kompetensi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja	(X1) Kompetensi (X2) Disiplin dan variabel dependen (Y) Kinerja Karyawan	
19	Aji, Suddin, & Suseno (2017) Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi Antara Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memoderasi antara kompetensi terhadap kinerja	Kesamaan pada variabel Kompetensi dan variabel Kinerja	Perbedaan pada objek penelitiannya

Sumber: Jurnal Penelitian

Berdasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kebijakan tunjangan. Melalui penelitian terdahulu bahwa kompetensi pegawai dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kebijakan tunjangan dapat memoderasi kompetensi pegawai terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai

masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2019:60).

Variabel dalam penelitian ini yaitu Kompetensi Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Oleh Kebijakan Tunjangan.

2.2.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Anggia Sari Lubis dan Arief Hadian (2017) dalam jurnal penelitian pendidikan sosial humaniora hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh Amiruddin Ritonga, Humaini Nasution, Aswiluddin dan Sry Liswati (2021) dalam jurnal magister manajemen hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Galih Rudi Prasyanto (2017) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya Bagian Produksi). Hasil penelitian terbukti bahwa kompetensi karyawan dan kinerja mempunyai pengaruh yang kuat. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka akan semakin baik kinerjanya. Karena kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga semakin tinggi kompetensinya maka hasil kinerjanya juga akan semakin baik. Dengan adanya

kompetensi yang telah dimiliki seorang pegawai, maka para pegawai akan mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh etos kerja, gairah kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan oleh Mouren Bawelle dan Janjtje Sepang (2016) dalam jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi (EMBA) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BRI Cabang Tahuna, yang menyatakan bahwa etos kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja. Disiplin dapat mencegah keterlambatan permulaan bekerja atau terlalu awal mengakhiri pekerjaan, sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Semakin disiplin seorang pegawai, maka kinerjanya juga semakin meningkat.

Jadi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah untuk mempengaruhi apa yang pegawai sedang kerjakan, apabila disiplin kerja dikelola dan ditegakkan maka para pegawai akan mematuhi peraturan sehingga mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya dan akan meningkatkan kinerja.

Diperkuat pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Jeni Nata Liyas dan Reza Primadi (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Haeruddin Hafid (2018) hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi, kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Agar keberhasilan suatu tujuan instansi ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran. Dalam mencapai tujuan utama di suatu instansi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi berjalannya kegiatan yaitu karyawan yang memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen yang dimilikinya.

Dengan sumber daya manusia yang menjadi modal utama instansi dalam membangun keberhasilan instansi lalu ditunjang oleh disiplin kerja yang tinggi dari setiap karyawannya sehingga akan menjaga gairah kerja karyawan agar tetap terjaga karena didukung oleh komitmen yang tinggi dan juga kompetensi yang baik dari setiap karyawannya.

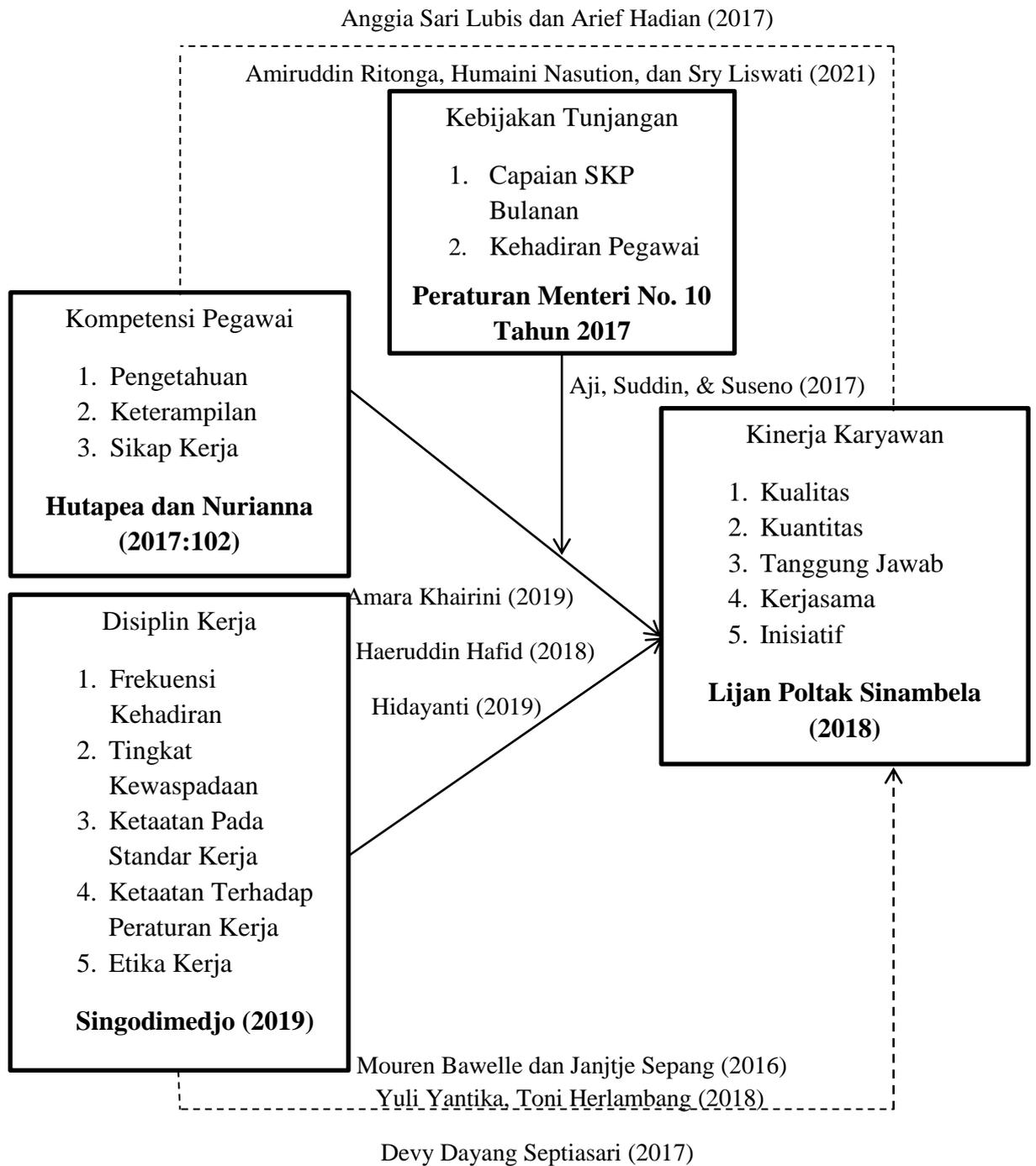
Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Begitu juga sebaliknya, apabila karyawan memiliki disiplin yang buruk maka akan menghasilkan kinerja yang buruk pula. Oleh karena itu, kedua hal tersebut menjadi hal yang sangat penting karena sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Pernyataan tentang pengaruh kompetensi pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di dukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Ammara Khairini (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja dan penelitian yang dilakukan oleh Hidayanti (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2.4 Kebijakan Tunjangan Sebagai Variabel yang Memoderasi Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan

Kebijakan tunjangan yang memoderasi kompetensi pegawai terhadap kinerja karyawan di dukung oleh Aji, Suddin, & Suseno (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi memoderasi pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh penelitian terdahulu Nuriani Ritonga (2019) pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kompetensi pegawai terhadap kinerja karyawan yang dimana di dalam tunjangan itu ada kompensasi.

Sehingga kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2019:64) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan variabel independen terhadap variabel sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan

- b. Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- c. Kebijakan Tunjangan Mampu Memoderasi Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan