

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini memperoleh rujukan dari beberapa orang :

1. Krisnanda & Sudibya (2014) yang meneliti tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Respati Sanur Beach Hotel. Penelitian mengambil sampel sebanyak 51 orang karyawan dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja maupun kompensasi secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. Kontribusi model untuk menjelaskan kinerja mencapai 64,3% ditentukan faktor yang diteliti sementara faktor lain hanya 35,7%. Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian saat ini terkait dengan variabel yang diteliti maupun pendekatan parametrik yang dipakai. Namun penelitian tersebut juga berbeda karena menggunakan lokasi, jenis obyek penelitian maupun banyaknya sampel yang diambil.
2. Astutik (2016) yang meneliti tentang pengaruh variabel kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada 71 karyawan pada PT. Sejahtera Usaha Bersama pada departemen produksi. Pendekatan yang digunakan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik parametrik. Simpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dengan koefisien 0,254 dan disiplin kerja dengan koefisien 0,149 terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien

determinasi model menunjukkan nilai 0,542 yang berarti fenomena kenaikan maupun penurunan dapat dijelaskan dengan dua variabel yang diteliti sebesar 54,2%. Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian saat ini khususnya pada variabel disiplin kerja dan kompensasi. Persamaan juga dalam pendekatan yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik regresi. Sementara perbedaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja yang tidak diteliti pada penelitian terdahulu, juga terkait obyek yang diteliti.

3. Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015) dalam penelitiannya mengenai “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta”. Hasil penelitiannya adalah Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) Tingkat disiplin kerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta dalam kategori sedang (62,4%), motivasi kerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta dalam kategori sedang (78,8%), dan kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta dalam kategori sedang (62,4%); (2) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai sebesar ( ) 0,340 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta sebesar (  $R^2$ ) 0,081; (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai sebesar ( ) 0,363 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan sebesar ( $R^2$ ) 0,097; dan (4) Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai Disiplin Kerja ( $\beta$ ) 0,269(\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan motivasi kerja ( $\beta$ ) 0,303 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan Hotel Ros In Yogyakarta. Kontribusi pengaruh variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar ( $R^2$ ) 0,144.

4. Fatwatullah Rislani (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin, Motivasi dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Barata Indonesia Gresik” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh disiplin, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Barata Indonesia Gresik. Sampel menggunakan metode sampel total (total sampling) atau sensus yaitu dengan memilih langsung semua karyawan sebanyak 62 orang. Dari hasil penelitian diperoleh nilai Disiplin terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan  $t$  hitung sebesar (2,485) dan  $t$  table (2,002), motivasi terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan  $t$  hitung sebesar (3,740) dan  $t$  tabel (2,002), budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $t$  hitung sebesar (2,605) dan  $t$  table sebesar (2,0002).

Tabel 2.1  
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu  
dengan Penelitian saat ini

No	Peneliti terdahulu	Peneliti sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	a. Nama: Krisnanda dan Sudibya (2014)  Judul: Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Respati Sanur Beach Hotel	a. Nama : Fahmi Hafidz (2017)  Judul : Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Gresik		
	b. Variabel bebas: disiplin kerja, motivasi kerja dan kompensasi	b. Variabel Bebas (X): (X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Motivasi Kerja	Disiplin kerja, motivasi kerja, kompensasi	
	c. Variabel terikat: Kinerja	c. Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan	Kinerja	
	d. Teknik analisis: Regresi linier berganda, uji t dan uji F	d. Teknik Analisis : Analisis Regresi, Uji t dan uji F	Regresi, uji t dan uji F	
	e. Obyek penelitian: Perusahaan hotel	e. Obyek Penelitian : PT. PLN Persero		Hotel (Swasta) Vs Listrik (BUMN)
2	a. Nama: Mardi Astutik (2016)  Judul: Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan			
	b. Variabel bebas: kompensasi dan disiplin kerja,		Kompensasi, disiplin kerja	Motivasi
	c. Variabel terikat: Kinerja		Kinerja	
	d. Teknik analisis: Regresi linier berganda, uji t dan uji F		Regresi, uji t dan uji F	
	e. Obyek penelitian: manufaktur		Manufaktur	Swasta vs BUMN

No	Peneliti terdahulu	Peneliti sekarang	Persamaan	Perbedaan
3	a. Nama: Muhammad Taufiek Rio Sanjaya (2015),  Judul : Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Ros In Yogyakarta			
	b. Variabel Bebas (X): (X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Motivsi Kerja		(X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Motivsi Kerja	
	c. Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan		Kinerja Karyawan (Y)	
	d. Teknik Analisis : Analisis Regresi, Uji t dan uji F		Analisis regresi, uji t parsial dan uji simultan F	
	e. Obyek Penelitian : Hotel Ros In Yogyakarta			Jenis usaha, Lokasi dan waktu
4	a. Nama : Fatwatullah Rislani),  Judul : Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT			
	b. Variabel Bebas (X): (X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja X <sub>2</sub> ), Motivsi Kerja X <sub>2</sub> ), Budaya Organisasi		(X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Motivsi Kerja	(X <sub>3</sub> ),Kompensasi
	c. Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan		Kinerja Karyawan (Y)	
	d. Teknik Analisis : Analisis Regresi, Uji t dan uji F		Analisis regresi, uji t parsial dan uji simultan F	
	e. Obyek Penelitian : Kantor Depag			Jenis usaha, Lokasi dan waktu

Sumber: Krisnanda & Sudibya (2014), Astutik (2016), Sanjaya (2015), Fatwatullah (2016), diolah

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai dan Sagala, 2013;1). Semenata menurut Sutrisno (2014;6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Mangkunegara (2013;2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam rangka mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

#### **2.1.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Rivai dan Sagala (2013;13) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*planning*)

- b. Pengorganisasian (*organizing*)
  - c. Pengarahan (*directing*)
  - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan tenaga kerja
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan
  - f. Pemutusan hubungan kerja

#### **2.1.1.2. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Menurut Irianto dalam Sutrisno (2014;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.2.2 Disiplin Kerja**

Menurut Simamora (2010:234) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. 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 (Rivai, 2010: 444). Hasibuan (2013:213) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian diatas 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.

Setiyawan dan Waridin (2006:132), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin

kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

1. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
5. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (Rivai, 2010: 444):

1. Disiplin *retributive (retributive discipline)* yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan- tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2010:444) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh semangat kerja karyawan, tingkat kompensasi yang diberikan, serta kepuasan kerja karyawan. Dimana karyawan dengan semangat kerja yang tinggi cenderung akan bekerja dengan lebih baik, tepat waktu, dan tidak pernah membolos. Karyawan akan semangat untuk berangkat kerja sehingga disiplin kerjanya menjadi tinggi. Demikian pula kompensasi yang perusahaan berikan terhadap karyawan, dengan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai terhadap karyawannya seperti gaji yang memuaskan, perhatian yang cukup, dan mendapat ekstra gaji ketika karyawan bekerja lebih dari jatah yang seharusnya dikerjakan maka karyawan tidak akan lesu dan tetap menjunjung tinggi aturan perusahaan. Disiplin kerja akan berpengaruh besar pada kinerja perusahaan. Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin, tidak menghabiskan waktu yang banyak bagi perusahaan untuk sekedar melakukan pembenahan di aspek kedisiplinan tersebut dan waktu dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator disiplin kerja menurut Sinungan (2010:97):

1. Absensi

Yaitu pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2. Sikap dan perilaku

Yaitu tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atasannya.

3. Tanggung jawab

Yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya

Indikator disiplin kerja lainnya yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja menurut Hasibuan (2013:110) adalah sebagai berikut :

1. Sikap

Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan, terdiri dari:

- a. Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja
- b. Mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik

## 2. Norma

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap, terdiri dari:

- a. Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
- b. Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan

## 3. Tanggung jawab

Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

Motivasi adalah tindakan sekelompok factor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin & Elbert, 2010:38). Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2013: 138). Dalam penelitian

yang diteliti oleh Maslow, dijabarkan indikator motivasi kerja.

Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2010: 102) terdiri dari:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan sosial (*social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial. Yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori kebutuhan Mc Clelland dalam Robbins (2011:232) (*McClelland's theory of need*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dikatakan bahwa prestasi (*achievement*) kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan reward cenderung lebih sering muncul.

McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan prestasi (*need for achievement*): dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian prestasi. Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Individu berprestasi tinggi bukanlah penjudi, mereka tidak suka berhasil secara kebetulan.

Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan sebuah masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan daripada menyerahkan hasil pada kesempatan atau tindakan individu lain. Yang penting, mereka menghindari apa yang mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. Mereka lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat

kesulitan menengah (Robbins, 2011:232).

#### **2.2.4 Kompensasi Kerja**

Kompensasi diartikan sebagai total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008:4). Sementara itu Hasibuan (Hasibuan, 2013:118) menyatakan sebagai “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Subeki (2012:176) mengartikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan ke karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan pada perusahaan. Dengan demikian, pengertian kompensasi dapat disimpulkan sebagai pendapatan karyawan yang didapatkan dari balas jasa atas kerja pada perusahaan yang dapat berbentuk baik uang, barang langsung maupun tidak langsung.

Hasibuan (2013: 121) menyebutkan ada 8 tujuan yang hendak dicapai dari pemberian kompensasi perusahaan kepada karyawan, diantaranya adalah:

1. Ikatan kerja sama

Kompensasi secara formal merupakan bentuk imbalan perusahaan ke karyawan yang disepakati oleh kedua belah pihak. Oleh sebab itu pemberian kompensasi juga menjadi bukti adanya ikatan kerjasama formal antara perusahaan dengan karyawan tersebut.

2. Kepuasan kerja

Jumlah kompensasi akan menjadi pemenuh kebutuhan oleh karyawan. Oleh sebab itu semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan maka kebutuhan-kebutuhan karyawan akan semakin terpenuhi. Kompensasi juga menjadi

bentuk penghargaan atas kinerja karyawan, oleh sebab itu jumlah kompensasi sering menjadi faktor penentu apakah karyawan puas dan tidak puas dengan pekerjaan yang ada.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif 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 konsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001:156) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang qualified
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
- c. Menjamin Keadilan
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya-biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Hasibuan (2013:122) menjelaskan terkait sistem kompensasi meliputi sistem waktu, sistem hasil dan sistem borongan. Sistem waktu merupakan sistem yang menetapkan kompensasi berdasarkan standar waktu seperti jam, Minggu atau bulan. Di dalam administrasi sistem ini cenderung lebih mudah dan sederhana karena dapat diterapkan pada karyawan tetap dan harian. Namun demikian sistem ini mempunyai kelemahan yaitu menjadikan pekerja menjadi malas. Pada sistem hasil, kompensasi ditetapkan menurut besaran unit hasil yang diperoleh seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Keuntungan sistem ini dapat memacu karyawan bekerja mengejar target hasil, sementara kelemahannya pada kualitas hasil serta karyawan yang kurang cekatan akan mendapatkan kompensasi kecil. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan menurut

besarnya jasa atau volume pekerjaan maupun lama pekerjaan. Sistem ini dibandingkan dua sistem lainnya cenderung lebih rumit dan membutuhkan perhitungan yang lebih cermat.

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sangat bergantung pada banyak faktor diantaranya: tingkat penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, Serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas karyawan, pemerintah dengan UU dan Kepresnya, biaya hidup, dan posisi jabatan karyawan (Hasibuan,2013:126).

Pemberian kompensasi bukan hanya menjadi kewajiban perusahaan kepada karyawannya tetapi, pemberian kompensasi juga memiliki beberapa tujuan tersendiri bagi perusahaan. Menurut Sunarto dan Noor (2011) terdapat 5 tujuan dari pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Memikat Karyawan

Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan dan imbalan intrinsik.

2. Menahan karyawan-karyawan yang kompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, system kompensasi seyogyanya tidak merintangi upaya menahan karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang

paling sering dari perputaran karyawan. Dalam upaya menahan karyawan yang kompeten, manajer sumberdaya manusia haruslah memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi.

### 3. Motivasi

Mengapa manajer harus peduli terhadap ketidakpuasan karyawannya mengenai gaji dan tunjangan. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawannya. Sebagai contoh, organisasi memberikan gaji regular kepada karyawan yang datang setiap hari, dan merampungkan aktivitas yang diisyaratkan. Eksekutif mendorong individu agar bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan tersebut.

### 4. Motivasi dan Kinerja

Para karyawan menentukan penghargaan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai. Penghargaan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Dalam hal ini karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan.

### 5. Kompensasi dari Perspektif Sumberdaya Manusia

Perspektif sumberdaya manusia setiap organisasi perlu mampu memikat karyawan potensial, memelihara kontinuitas operasinya dengan memiliki angkatan tenaga kerja yang stabil, dan memperbarui dirinya sendiri dengan ide-ide yang dihasilkan oleh semua karyawan.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. (Hasibuan, 2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu: 1) Gaji, 2) Bonus dan insentif, 3) Asuransi dan tunjangan kerja 4) Fasilitas kantor.

## **2.2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Ada beberapa ahli yang memberikan pengertian tentang kinerja karyawan. Wirawan (Wirawan, 2010:5) mendefinisikan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pandangan lain oleh As'ad (2011:63) kinerja diartikan sebagai suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sementara Hasibuan (2013:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Mangkuprawira (2011:153) mengartikan kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Syamsi (2012: 73) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau degree of accomplishment. Bangun (2012: 99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan - persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan

suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.2.5.2 Indikator Kinerja karyawan**

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Wirawan (2012:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan- usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2012:8) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
4. Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
5. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
7. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
8. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.

9. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan- usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari indikator-indikator diatas yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar karyawan.

### **2.2.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal / individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2010:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

## **2.2.6 Hubungan Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi dengan Kinerja**

### **2.2.6.1 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja**

Menurut Rivi (2004:444) 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setyawan dan Waridin, 2006:189). Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik. Dapat disimpulkan, semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

#### **2.2.6.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja**

Menurut Hasibuan (2011:141) pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Gitosudarmo dalam Sutrisno, 2014:111).

kebutuhan sosial untuk bergaul, pada tingkat atas ada kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan aktualisasi diri (Sofyandi dan Garniwa, 2010). Ini berarti semakin tinggi kedudukan seseorang alat motivatornya berbeda-beda. Namun demikian kesamaannya adalah bahwa setiap orang bekerja agar bisa baik

butuh motivasi dalam bekerja, baik itu dalam bentuk kebutuhan dasar maupun kebutuhan aktualisasi.

### **2.2.6.3 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja**

Guna mencapai kinerja yang tinggi maka perusahaan perlu memotivasi karyawan dalam bekerja dengan memberikan kompensasi yang sesuai. Mangkunegara (2011) kompensasi sebagai sistem reward atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Dito (2010:166) kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kompensasi mempunyai hubungan positif pada kinerja karyawan. Kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya profesional dimana salah satu tujuan utama karyawan bekerja adalah mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan, sementara disisi perusahaan mereka membayar karyawan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan dengan tujuan utama mampu memajukan jalannya usaha perusahaan.

Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi sedang konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi (Hasibuan, 2012). Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kerja kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektifitas produksi. Jadi kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas hasil kerja karyawan kepada perusahaan.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

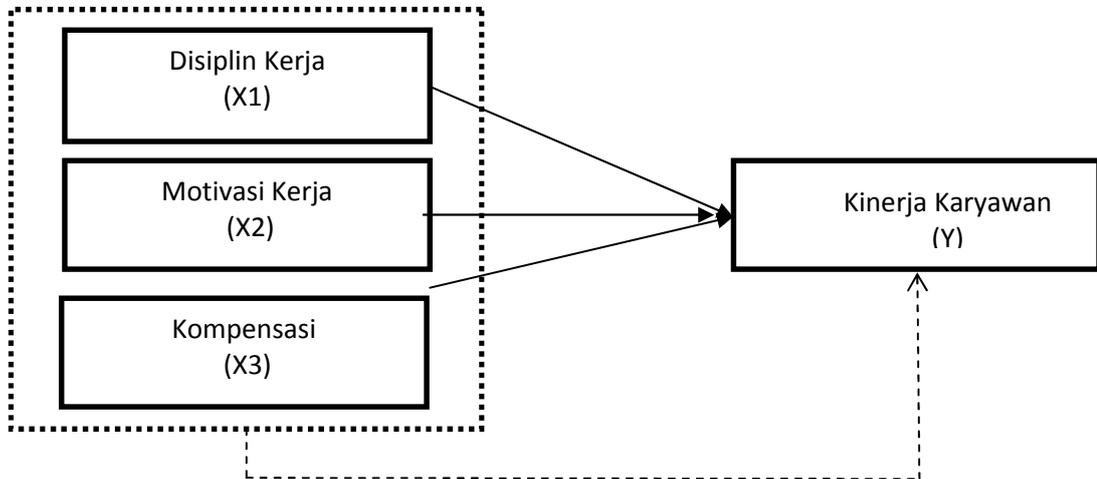
Berdasarkan rincian di atas, Hipotesis penelitian adalah :

1. Diduga ada pengaruh kedisiplinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Gresik
2. Diduga ada pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Gresik
3. Diduga ada pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Gresik.
4. Diduga ada pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Gresik.

### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan paradigma mengenai pengaruh kedisiplinan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area

Gresik seperti yang terlihat pada Gambar berikut ini :



Keterangan:

- > : Pengaruh parsial (Uji t)
- - - - -> : Pengaruh simultan (Uji F)

Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir