

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ali Wairooy (2017) yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Pemasaran Region VII Makasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan sampel yang digunakan adalah 49 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina Pemasaran Region VII Makasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh t hitung (2,230) > t tabel (1,943) pada taraf signifikan 5% dan tingkat signifikasinya lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Kompensasi secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh t hitung (4,422) > t tabel (1,943) pada taraf signifikan 5% dan tingkat signifikasinya lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil uji hipotesis melalui uji F menyatakan bahwa variabel disiplin kerja dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa F hitung (15,124) > F tabel (3,20) pada taraf signifikan 5% dan tingkat signifikasinya lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Muchni Marlitan (2016) yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian survey yang menggunakan *Cross Sectional Survey*. Penelitian ini mengambil Malang Raya sebagai lokasi penelitian yang terbagi dalam tiga wilayah, yaitu : Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu. Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola Koperasi Syariah (BMT) yang terdiri dari manajemen dan karyawan di Malang raya sejumlah 170 orang, dan pengambilan sampel menggunakan *Proportional Sample* yang berjumlah 118 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat KIP Aceh yang ditunjukkan oleh t hitung (6,098) > t tabel (1,994) pada taraf signifikan 5% dan tingkat signifikasinya lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Untuk memperjelas persamaan dan perbedaan dari penelitian saat ini serta penelitian terdahulu, maka akan digambarkan melalui tabel perbedaan dan persamaannya sebagai berikut.

Tabel 2.1.
Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Tinjauan	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Judul	Ali Wairooy "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Pemasaran	Muchni Marlikan "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah	Mar'atus Sholihah "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan		

		Region VII Makasar”	(BMT) di Malang Raya”	Departemen <i>Detailing</i> KA PT Duta Cipta Pakar Perkasa”		
2	Tahun	2017	2015	2018		
3	Tempat	Makasar	Malang Raya	Gresik		Gresik
4	Obyek Penelitian	PT Pertamina Pemasaran Region VII Makasar	Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya	Departemen <i>Detailing</i> Kedung Anyar, PT Duta Cipta Pakarperkasa		Departemen <i>Detailing</i> Kedung Anyar, PT Duta Cipta Pakarperkasa
5	Variabel Independen (X)	Disiplin Kerja (X1) Kompensasi (X2)	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2)	Disiplin Kerja (X1) Kompensasi (X2) Kepemimpinan (X3)	Disiplin Kerja (X1) Kompensasi (X2) Kepemimpinan (X3)	
6	Variabel Dependen (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	
7	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	49 Responden, <i>Cluster Sampling</i>	118 Responden, <i>Proportional Sample</i>	49 Responden, Sampel Jenuh		49 Responden, Sampel Jenuh
8	Teknik Analisis	Regresi Linier Berganda	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri Tahun 2018

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Disiplin Kerja

2.2.1.1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi

prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Pengertian disiplin menurut Hasibuan (2016;193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (dalam Sinambela, 2018;334), disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Dengan adanya definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap hormat dan patuh terhadap aturan atau perintah yang ditetapkan perusahaan ataupun organisasi.

Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sedepartemen besar peraturan-peraturan yang telah ditentukan ditaati oleh para karyawan, dalam prakteknya untuk mengusahakan seluruh peraturan dapat ditaati sedepartemen besar bahkan seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, apabila perusahaan telah mengusahakan sedepartemen besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawannya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

2.2.1.2. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (dalam Sinambela, 2018;336) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin *preventif* dan disiplin *korektif*.

1. Disiplin *preventif* adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh

organisasi. Cara *preventif* dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

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

2.2.1.3. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi dan disiplin bertujuan (Mangkunegara, 2001).

1. Disiplin modern

yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah:

- a. Disiplin modern merupakan sesuatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semesta terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Disiplin dengan tradisi

yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Disiplin bertujuan

yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah :

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah pada pembentukan perilaku positif.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.2.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno,2016;89), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai akan mematuhi peraturan yang berlaku, jika ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan apa yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi atau instansi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya baik melalui ucapan, tindakan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam suatu instansi atau organisasi, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Apabila ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan atas hukuman yang pantas sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi perlu adanya pengawasan dari seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut diharap dapat mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lainnya.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

2.2.1.5. Hambatan Disiplin kerja

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja pada diri seseorang. Faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya. Menurut Robbin dalam Prayuda (2017;22) faktor-faktor penghambat disiplin diantaranya :

1. Faktor dari dalam diri seseorang atau internal.

Misalnya seperti keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat, sikap perfeksionis, perasaan rendah diri, perasaan takut dan kuatir, perasaan tidak mampu, kecemasan, suara hati dan rasa bersalah yang keliru dan tidak teratur.

2. Faktor Eksternal.

Misalnya masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersifat bermisif.

2.2.1.6. Indikator Disiplin

Menurut Hasibuan (2016:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

1. Ketepatan waktu meliputi ketepatan pada jam kerja (pulang dan masuk).

2. Kesetiaan atau patuh pada peraturan dan tata tertib yang ada, meliputi kepatuhan untuk memakai seragam dan kepatuhan terhadap peraturan tata tertib dan komitmen yang telah disepakati.
3. Mempergunakan dan memelihara peralatan kerja.

2.2.2. Kompensasi

2.2.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Werther dan Davis (dalam Hasibuan, 2016 ;119) adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik di desain dan di kelola oleh departemen personalia. Sedangkan menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014;183) kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti dalam bentuk uang, material dan fasilitas serta kesempatan untuk berkarir.

2.2.2.2. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai. Demikian pula halnya dengan pemberian kompensasi kepada karyawan yang tidak lain bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Tujuan kompensasi menurut Notoadmodjo (dalam Sutrisno, 2014;188) yaitu :

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan yang selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan karyawan

Sistem kompensasi yang baik akan membuat para karyawan lebih *survival* bekerja pada perusahaan. Hal tersebut mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh karyawan bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik, maka akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan begitu akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian biaya

Pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti menekan penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik pada perusahaan merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

2.2.2.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut para ahli berbeda-beda. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016;118) bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua. Pertama adalah kompensasi langsung (*direct compensation*) yaitu berupa gaji, upah dan insentif. Kedua adalah kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang berupa kesejahteraan karyawan. Sedangkan menurut Simamora (dalam Priansa, 2016;322) bahwa kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu :

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

Terdiri dari bayaran pokok, bayaran prestasi, bayaran insentif dan bayaran tertangguh. Bayaran pokok (*base pay*) yaitu gaji dan upah, bayaran insentif (*incentive pay*) yaitu berupa bonus, komisi, pemdepartemen laba, pemdepartemen keuntungan dan pemdepartemen saham. Sedangkan bayaran tertangguh (*deferred pay*) yaitu berupa program tabungan dan anuitas pembelian saham.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Terdiri dari program perlindungan, bayaran di luar jam kerja serta fasilitas. Program perlindungan yang dimaksudkan disini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja.

2. Kompensasi Non Finansial

- a. Pekerjaan. Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.

b. Lingkungan kerja

Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

2.2.2.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016 : 127), faktor –faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi yang akan diterima oleh karyawan juga akan sesuai yaitu kompensasi semakin besar.

Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji yang lebih kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar juga. Hal tersebut dikarenakan kecakapan serta

keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi yang didapatkan juga semakin kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional yang sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar baik dari segi finansial maupun keselamatan, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resikonya kecil, maka tingkat upah relatif rendah.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sutrisno (2014:191) adalah :

1. Tingkat biaya hidup
2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
3. Tingkat kemampuan perusahaan
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku
6. Peranan serikat buruh

2.2.2.5. Sistem Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2016;123-124) adalah :

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit di ukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya di bayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap di bayar sebesar perjanjian.

2. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Sistem ini didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul

diterapkan. Sedangkan kelemahan sistem hasil adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2.2.2.6. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian Nurul Hidayah (2016;29) terbagi dalam tiga bentuk yaitu :

1. Kompensasi material

Kompensasi material merupakan kompensasi yang tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*) misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

2. Kompensasi sosial

Kompensasi sosial berhubungan dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini antara lain status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

3. Kompensasi aktivitas

Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan serta training.

Indikator kompensasi lainnya menurut Fauzi (2014;5) antara lain :

1. Kompensasi Finansial

Finansial meliputi gaji, upah, insentif, tunjangan, komisi, bonus, penghargaan atau reward.

2. Kompensasi Non Finansial

Meliputi rekan kerja yang kooperatif, fasilitas yang memadai, pekerjaan yang sesuai, menarik dan memiliki karir yang baik.

2.2.3. Kepemimpinan

2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami betul fungsi pemimpin dan unsur kepemimpinannya mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin

bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai akal, perasaan, jenis dan sifat yang berbeda dan beragam.

Menurut Anoraga (dalam Sutrisno, 2014 :214) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin tersebut. Hasibuan (2016:170) kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3.2. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutarto (dalam Sutrisno,2014:222) gaya kepemimpinan terdiri dari 10, yaitu :

1. Gaya Persuasif
2. Gaya Refresif
3. Gaya Partisipatif
4. Gaya Inofatif
5. Gaya Investigatif
6. Gaya Inspektif
7. Gaya Gaya Naratif
8. Motivatif

9. Gaya Edukatif

10. Gaya Retrogresif

2.2.3.3. Tipe Kepemimpinan

Menurut Fitri (2016) dalam penelitiannya, menyebutkan bahwa tipe-tipe kepemimpinan menurut Sukarma (2011;86-87) ada 6 yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga terjadi hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, hingga antara pemimpin dan bawahan melalui planning dan intruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang. Karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahan digerakkan dengan jalan paksaan, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti terhadap anaknya sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan segala sesuatu yang pelik selalu diserahkan kepada bapak untuk menyelesaikannya. Dengan demikian sangat banyak pekerjaannya yaitu ikut serta menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bawahannya.

5. Kepemimpinan Demokratis

Dalam tipe ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi persoalan yang rumit.

6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pemimpin dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Jadi tipe ini lahir karena pembawaan sejak lahir seolah-olah dilahirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya karena bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

2.2.3.4. Tugas-Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas penting, antara lain (Sutrisno,2016:228) :

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, caranya adalah dengan membantu atau menolong sumber daya manusia untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini, maka pekerjaan seorang konselor disebut konseling. Dengan pemberian konseling diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya dan menolong dirinya sendiri.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun dia berada, tugas melekat pada dirinya adalah sebagai instruktur atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM ataupun bawahannya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan bila tidak diarahkan oleh atasannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin menjadi manager personalia juga secara otomatis menjadi training atau instruktur. Untuk menjadi instruktur yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi yang baik.

3. Sebagai Pemimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan dan tidak akan mengalami hambatan. Oleh karena itu, suatu rapat bukan saja menjadi keharusan dalam suatu unit kerja, tetapi masalah sudah menjadi pekerjaan rutin bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam setiap tugasnya. Seorang pemimpin rapat merupakan motor kehidupan suatu rapat. Berhasil atau tidaknya rapat amat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri.

4. Sebagai Pengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan pengambilan keputusan. Mengambil keputusan merupakan tugas yang sangat berat karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinya.

5. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya karena keterbatasan waktu dan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sedepartemen tugas dan wewenang kepada bawahannya.

2.2.3.5. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Martoyo (dalam Delti, 2015;3) adalah :

1. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat bagi para karyawan. Seorang pemimpin harus menguasai teknik- teknik dalam berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, maka diperlukan juga keberanian dalam menjalankan tugas pokok yang menjadi tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya.

4. Kemampuan mendengar

Kemampuan serta kemauan mendengar pendapat atau saran dari bawahan

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan ketidaktentuan sangat penting bagi seorang pemimpin.

Siagian (dalam Ramadhani, 2016;31), tujuh indikator yang harus dimiliki pimpinan adalah sebagai berikut :

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Memperhitungkan faktor-faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Sedangkan menurut Hamzah (dalam Ramadhani, 2016;34), indikator kepemimpinan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin sebagai berikut :

1. Menantang proses
2. Memberi inspirasi
3. Memungkinkan orang lain untuk bertindak
4. Membuat model pemecahan

Dari indikator-indikator di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan perlu memiliki beberapa kemampuan untuk menjadi pemimpin. Pertama, pimpinan perlu memiliki kepribadian yang baik serta menjadi inspirator. Kedua, pimpinan perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik terhadap bawahan, sehingga dapat mendengar masukan, keluhan dan pendapat dari bawahannya. Ketiga, pimpinan perlu memiliki kemampuan analitis agar dapat mengetahui situasi dan permasalahan yang akan datang kemudian mengantisipasinya.

2.2.4. Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Kinerja

Perusahaan yang kompetitif akan selalu meningkatkan kinerja dan produktivitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja menurut Smith (dalam Priansa, 2017;60) merupakan hasil dari proses yang dilakukan manusia. Sinambela (2018;480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Prawirosentono (dalam Sinambela, 2018 ;481) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok berdasarkan kompetensi yang dimilikinya dalam melaksanakan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.4.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak ahli yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson,dkk (dalam Priansa, 2016;270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat

sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Nitisemo (2010;109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain :

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

2.2.4.3. Syarat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011;19) menyatakan syarat – syarat berkualitas penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (*input*)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran yang sesuai dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap para karyawan yang ada di dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti dengan adanya faktor – faktor yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor – faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa

penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penilaian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa).

2. Pelaksanaan (proses)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

3. Hasil (*output*)

Hasil penelitian merupakan suatu manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah suatu hasil penilaian ini berhasil untuk meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada kinerja perusahaan tersebut.

2.2.4.4. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017;10) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta untuk meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembanyas ekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

2.2.4.5.Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015;75), Indikator untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, meliputi ketepatan, dan keberhasilan.
2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Efektivitas
merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
4. Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
5. Orientasi pelayanan, merupakan sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani.
6. Integrasi
merupakan suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip, diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.
7. Kerja sama, merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja

Menurut Sinambela (2016;332), disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Disamping itu disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen SDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Disadari bahwa banyak variabel yang berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi salah satu faktor penyumbang utama kinerja adalah disiplin kerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ali Wairooy (2017) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa karyawan bekerja. Karyawan bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi dianggap hal yang penting bagi sebuah perusahaan, karena kompensasi yang layak dan memadai akan menentukan

bagaimana kualitas SDM dalam bekerja. Jadi, secara tidak langsung pemberian kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai atau karyawan. (Sinambela, 2018:217). Dalam hal ini hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan bersifat positif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ali Wairooy (2017) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Menurut Sutrisno (2016:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan. Jadi apabila kepemimpinan di rasa baik, maka kinerja karyawan pun biasanya akan naik atau optimal. Kinerja karyawan pun dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin, seperti kemampuan dan interaksi sesama pemimpin, bawahan dan atasan. Dalam hal ini hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan bersifat positif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Muchni Marlitan (2016) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4. Hipotesis

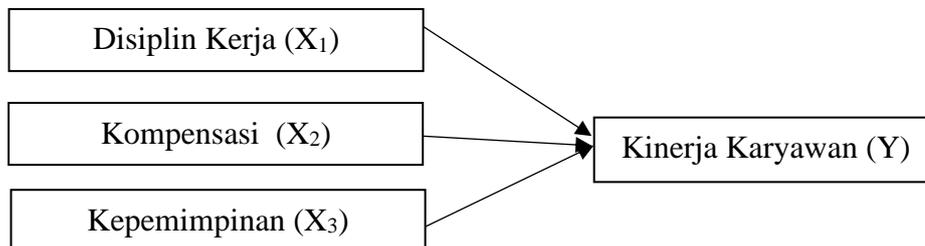
Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah di buat. Hipotesis yang diajukan

dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga disiplin kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan Departemen *Detailing* Kedung Anyar PT Duta Cipta Pakarperkasa.
2. Diduga kompensasi berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan Departemen *Detailing* Kedung Anyar PT Duta Cipta Pakarperkasa.
3. Diduga kepemimpinan berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan Departemen *Detailing* Kedung Anyar PT Duta Cipta Pakarperkasa.

2.5. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan model analisis sebagai berikut :



Keterangan :

X : Variabel Bebas

Y : Variabel Terikat

→ : Secara Parsial

Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual