

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan I Nyoman Jaka Alit Wiratama, Desak Ketut Sintaasih (2013) Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui kepemimpinan, diklat dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan? Apakah kepemimpinan, diklat dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan? Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung, yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berjumlah 214 orang, sampel yang digunakan sebanyak 91 orang (berdasarkan rumus Slovin). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan kuesioner menggunakan skala likert. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda dan pengolahan data dibantu dengan program *SPSS 15.0*. dapat disimpulkan : Variabel kepemimpinan, diklat, dan disiplin Kerja berdasarkan uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar t tabel ($t_{hitung} > 1,662$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan secara parsial dari variabel kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung, dengan

menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi penelitian ini menyatakan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_1 . Berarti bahwa hipotesis menyatakan bahwa kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung. Dari hasil uji F bahwa secara bersama – sama yaitu variabel kepemimpinan, diklat dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung dimana nilai F hitung sebesar $195,250 > F$ tabel sebesar (2,71). Nilai Standardized Coefficient Beta variabel disiplin kerja lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,507, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung dibandingkan dengan variabel lain.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh oleh Sisilia Naibaho, Lotje Kawet, Christoffel Kojo (2014) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado Indonesia tentang “Pengaruh Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou. Manado”. Agar bisa mencapai kinerja yang tinggi pemimpin bekerja keras dalam hal disiplin kerja dan kompensasi pada karyawan. Hilangnya kompensasi dan disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisien kerja dan efektivitas kerja tugas pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui pengaruh secara parsial Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou dan untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Pada RSUP Prof. Dr.

R.D. Kandou, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan metode penelitian yang akan digunakan adalah penelitian asosiasi. Populasi dalam penelitian ini 684 karyawan, dengan sampel berjumlah 85 (berdasarkan rumus slovin) skala pengukurannya menggunakan skala likert. Analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis linier berganda dengan program *SPSS for windows* versi 20 dapat disimpulkan: variabel Disiplin dan Kompensasi berdasarkan uji t menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,05 >$ nilai signifikansi). Dengan demikian bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_1 berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin dan Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan dan Pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou dari hasil uji F bahwa secara bersama – sama atau simultan yaitu variabel Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou, dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,05 >$ nilai signifikansi) sehingga dengan demikian bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_1 berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan dan Pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou, Manado.

Guna memperjelas persamaan dan perbedaan dari penelitian saat ini serta penelitian terdahulu, maka berikut akan dikemukakan melalui tabulasi perbedaan dan persamaannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan
Antara Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Tinjauan	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Judul	I Nyoman Jaka Alit Wiratma dan Desak Ketut Sintaasih “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM “	Sisila Naibaho dan Lotje Kawet “Pengaruh Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada RSUP PROF. DR. RD Kandou”	Etika Asia Fahmi “Pengaruh Kompensasi, Kedisiplinan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya”		
2	Tahun	2013	2016	2017		
3	Tempat	Bandung	Manado	Surabaya		Surabaya
4	Obyek penelitian	PDAM Tirta Mangutama	RSUP. Prof. Dr. Kandou	PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya		PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya
5	Variabel bebas (X)	Kepemimpinan (X1) Diklat (X2) Disiplin Kerja(X3)	Disiplin (X1) Kompensasi Finansial (X2)	Kompensasi (X1) Kedisiplinan (X2) Pengalaman Kerja (X3)	Kompensasi (X1) Kedisiplinan (X2)	Pengalaman kerja (X3)
6	Variabel Dependen	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	

7	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	91 Responden, Rumus Slovin	85 Responden, Rumus Slovin	46 Responden, <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>		44 Responden, <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>
8	Teknik Analisis	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kompensasi

2.2.1.1. Pengertian Kompensasi

Menurut William dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2016;119) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan, baik berupa upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola bagian personalia. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno 2013;183) kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam pemberian bentuk uang, pemberian materiil dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir.

Apabila kompensasi dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka karyawan yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi.

Sedangkan Sastrohadiwiryono (2016;218) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2013;182) mengemukakan bahwa kompensasi

dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan, karena apabila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial.

2.2.1.2. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016;121) tujuan kompensasi adalah :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi sering pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting, karena akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari pekerja untuk bekerjasama demi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, 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 dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

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

2.2.1.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Wilson (2013;258) menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi Finansial
 - a. Kompensasi Langsung yaitu terdiri dari Gaji , upah, insentif, bonus
 - b. Kompensasi tidak langsung yaitu terdiri dari : Jaminan Sosial, Pengobatan, Asuransi, Liburan, Pensiun, berbagai tunjangan.
2. Kompensasi Non-finansial
 - a. Lingkungan dan Fleksibilitas Pekerjaan yaitu terdiri dari Kebijakan organisasi, Manajer yang berkualitas, Rekan kerja yang menyenangkan, Waktu yang fleksibel.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (dalam Tambunan, 2015;197) kompensasi di bagi atas dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Imbalan yang paling mendasar diberikan langsung oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan atas penyelesaian suatu pekerjaan, berupa gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima karyawan berbentuk gaji atau upah. Gaji adalah bayaran yang konsisten dari suatu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja. Upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. sementara gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok atau organisasi yang berbentuk bonus, insentif dan kepemilikan saham.

2. Kompensasi tidak langsung, yaitu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan guna menambah penghasilan karyawan serta sebagai bentuk perhatian khusus dari perusahaan untuk memberi rasa nyaman karyawan. Kompensasi ini berupa tunjangan karyawan seperti asuransi kesehatan, uang cuti, uang makan, uang transportasi dll.

2.2.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2016;84-85) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah Peraturan pemerintah

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

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

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

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan

merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

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

6. Kemampuan Membayar

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

2.2.1.5. Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Noe (dalam Aulia dan Troena, 2013:4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Upah dan gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, dan rencana pendidikan.

2.2.2. Kedisiplinan

2.2.2.1. Pengertian Kedisiplinan

Menurut Rivai dan Jauvani (2013;825) 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. Terdapat tiga konsep pelaksanaan tindakan indiscipliner dalam konsep Rivai dan Jauvani, yaitu: aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan-pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu.

Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

Hasibuan (2016;193) menjelaskan bahwa disiplin merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, karena tanpa adanya disiplin karyawan yang baik, maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. “Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

2.2.2.2. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Jauvani (2013;825), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (*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 Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan indisipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.2.3. Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja

Menurut Wahyudi (2013;202-207) banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku bila ia merasa mendapat jaminan balasan jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disambungkan bagi perusahaan. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha mencari tambahan lain di luar sehingga menyebabkan ia sering mangkir, serta meminta izin keluar dan sebagainya.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan, keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan

bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan, peranan keteladanan pimpinan amat besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin pada perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktekannya dan mempelopori, agar dapat diikuti oleh karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan, pembinaan disiplin tidak akan didapat dilaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti yang dijadikan pegangan bersama. Pada karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Oleh sebab itu disiplin akan dapat ditegakkan dalam perusahaan, bila ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.
4. Keberanian pimpinan mengambil tindakan, suatu disiplin akan dapat ditegakkan bila disamping aturan tertulis yang jadi pegangan bersama, juga perlu bila sanksi. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan, dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah di

tetapkan. Adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melakukan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya di perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian pada karyawan, pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

2.2.2.4. Indikator Disiplin

Indikator dari variabel disiplin menurut Hasibuan (2016;194) adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu meliputi ketepatan jam pulang, ketepatan jam masuk, kepatuhan pada jam kerja.
- 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.

2.2.3. Pengalaman Kerja

2.2.3.1. Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Sastrohadwiryo (2013;2) mendefinisikan Pengalaman kerja adalah sangat penting dalam menjalankan usaha suatu perusahaan, dengan memperoleh pengalaman kerja maka, tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik, sedangkan pengalaman kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun meningkat. Pengalaman diperoleh melalui suatu masa kerja, melalui pengalaman kerja seseorang secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta keterampilan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu, dengan pengalaman kerja maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan. Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. kenyataannya menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. sebaliknya terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best of teacher*). Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

2.2.3.2. Faktor-Faktor Pengalaman Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja, menurut Nitisemito (2013;6) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya:

1. Keramahtamahan dalam menghadapi pimpinan

Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.

2. Kelengkapan pengalaman kerja

Dengan adanya bermacam-macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan didalam suatu perusahaan.

Selain itu, kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan disamping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

2.2.3.3. Tujuan Pengalaman Kerja

Nitisemito (2013;6) mengemukakan bahwa ada berbagai macam tujuan pengalaman kerja sebagai berikut :

1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja.

Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu perusahaan, dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat

dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

2.2.3.4. Kriteria Pengalaman Kerja

Menurut Foster (2013;43) ada beberapa hal lain yang juga dapat digunakan untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus dapat digunakan sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Lama waktu atau masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang di butuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan, sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.2.4. Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut Sinambela (2016;481), hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sinambela (2016;482) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Sinambela (2016;484) kinerja merupakan implementasi dari teori berkesinambungan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori berkesinambungan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seseorang karyawan pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya, selanjutnya seseorang karyawan juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara

sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karena jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan Prawirosentono (2016;484). Menurut Sinambela (2016;480) kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya.

2.2.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Menurut Mangkunegara (2014;15) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:
 Faktor Internal : Merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, motivasi, kedisiplinan.
2. Faktor Eksternal: merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku sikap, pemimpin, kompensasi, pengalaman kerja.

2.2.4.3. Kriteria 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 (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) 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 Kompensasi dengan Kinerja

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sinambela (2016;217) bahwa kompensasi merupakan alasan dan motivasi utama karyawan bekerja, ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, pemberian besarnya kompensasi sesuai pengorbanan karyawan yang diberikan kepada perusahaan

sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang dan mengkonsentrasikan seluruh pikiran serta tenaganya untuk menyelesaikan pekerjaannya yang akan meningkatkan kinerja, sebaliknya apabila kompensasi dirasa tidak sesuai dengan pengorbanan maka akan meresahkan gairah kerja, sehingga kinerja menurun, Sutrisno (20013;189). Hal ini sependapat dengan penelitian sisilia naibaho dkk (2016;480) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan bersifat positif.

2.3.2. Hubungan Kedisiplinan dengan Kinerja

Menurut Sinambela (2016;332), disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, disamping itu disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyenangkan 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, dalam hal ini variabel disiplin adalah mempengaruhi kinerja karyawan, artinya semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Jadi dapat disimpulkan kedisiplinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja

Menurut Nitisemito (dalam Rofi 2013;6), Pengalaman kerja merupakan sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-

tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan massa kerja, melalui pengalaman seseorang secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta keterampilan dalam menghadapi pekerjaan.

Kenyataannya seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang lama cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik dan lancar sehingga meningkatkan kinerja. Jadi dapat disimpulkan pengalaman kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

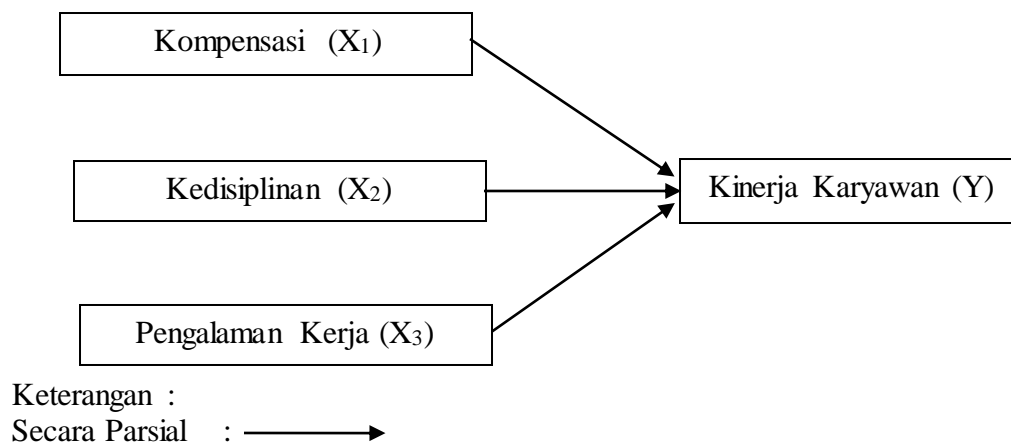
2.4. Hipotesis

Menurut Sujarweni (2015;68), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Pada penelitian kuantitatif, hipotesis lazim dituliskan dalam sub bab tersendiri yaitu ada di bab 2. Hipotesis merupakan dugaan sementara secara teoritis terhadap permasalahan yang di hadapi serta dugaan sementara dari jawaban rumusan masalah.

1. Diduga kompensasi berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya.
2. Diduga kedisiplinan berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya.
3. Diduga pengalaman kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Andre Teknik Mandiri Surabaya.

2.5. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini akan digunakan model analisis sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual