

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian terdahulu

1. Nyoman Angga Krisnanda, Gede Adnyana Sudibya (2014), Judul pengaruh Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Respati Sanur Beach Hotel. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kompensasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Respati Sanur Beach dengan jumlah kontribusi adalah 64,3 persen. Bekerja variabel disiplin, motivasi kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Respati Sanur Beach Hotel dengan kompensasi sebagai variabel pengaruh variabel yang paling untuk kinerja karyawan.
2. Herdi Praptono (2014), dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi, motivasi dan Disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. West Globalindo District Jawa Tengah). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan variabel (Y ada efek positif dan signifikan dari disiplin kerja variabel (X3) terhadap kinerja karyawan variabel (Y).
3. Mohammad Iman Tindow (2014), dengan judul penelitian Disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada

PT. Bank Sulut Cabang Calaca. Hasil pengembalian kuesioner dari perusahaan berjumlah 47 kuesioner, jadi data yang diolah berjumlah 47 kuesioner. Teknik sampling yang dipakai metode Sampling Jenuh, dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F serta uji koefisien korelasi dan determinasi. Data yang terkumpul diuji validitas dan diuji reliabilitas dengan koefisien alpha (*Alpha Cronbach*), dimana hasilnya seluruh data dinyatakan valid dan reliabel. Hasil analisis menunjukkan disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan motivasi dan kompensasi, sehingga akan tercipta disiplin kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Efriyan Satya Abadi (2014), judul penelitian Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan lingkungan fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Poliplas Indah Sejahtera Unggaran. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: 1 Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi kinerja karyawan; 2 Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi kinerja karyawan; 3 lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan onthe kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi, semakin

tinggi karyawan performance. Keywords: Kompensasi, Disiplin Kerja, Fisik Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

5. Achmad Ridha (2015), judul penelitian pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bintang Tiga Kota Pontianak. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: 1) Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang tiga Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $< t$ tabel $3.147 > 2,000$ dan nilai signifikansi $<$ taraf signifikansi (α) $0,05$ ($0,001 < 0,05$), 2) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang tiga Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $< t$ tabel ($0.585 < 2,000$) dan nilai signifikansi $>$ taraf signifikansi (α) $0,05$ ($0,560 > 0,05$) dan 3) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang tiga Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $>$ t tabel ($5.034 > 2,000$) dan nilai signifikansi $<$ taraf signifikansi (α) $0,05$ ($0,000 < 0,05$).

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Nyoman Angga Krisnanda, Gede Adnyana Sudibya	2014	Disiplin kerja (X1), Motivasi (X2), Kompensasi (X3), Kinerja karyawan (Y)	Hasil analisis diketahui bahwa variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kompensasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Respati Sanur Beach dengan jumlah kontribusi adalah 64,3 persen. Bekerja variabel disiplin, motivasi kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Respati Sanur Beach Hotel dengan kompensasi sebagai variabel pengaruh variabel yang paling untuk kinerja karyawan.
2	Herdi Praptono	2014	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin kerja (X3), Kinerja karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan variabel (Y) ada efek positif dan signifikan dari disiplin kerja variabel (X3) terhadap kinerja karyawan variabel (Y).

Tabel 2.1.
Lanjutan Ringkasan Penelitian Terdahulu

3	Mohammad Iman Tindow	2014	Displin kerja (X1), motivasi (X2), Kompensasi(X3),Kinerja karyawan (Y)	Hasil analisis menunjukkan disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan motivasi dan kompensasi, sehingga akan tercipta disiplin kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4	Efriyan Satya Abadi	2014	Kompensasi (X1), Disiplin kerja (X2), Lingkungan fisik (X3), Kinerja karyawan (Y)	Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: 1 Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi kinerja karyawan; 2 Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi kinerja karyawan; 3 lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan onthe kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi, semakin tinggi karyawan performance.Keywords: Kompensasi, Disiplin Kerja, Fisik Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

Tabel 2.1.
Lanjutan Ringkasan Penelitian Terdahulu

5	Achmad Ridha	2015	Kompensasi (X1), disiplin kerja (X2), kepemimpinan (X3), kinerja karyawan (Y)	Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $< t$ tabel $3.147 > 2,000$) dan nilai signifikansi $<$ taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,001 < 0,05$), 2) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang tiga Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $< t$ tabel ($0.585 < 2,000$) dan nilai signifikansi $>$ taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,560 > 0,05$) dan 3) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang tiga Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $> t$ tabel ($5.034 > 2,000$) dan nilai signifikansi $<$ taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,000 < 0,05$).
---	--------------	------	---	--

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Untuk itu lebih jelasnya, kompensasi itu bukan hanya berupa gaji atau upah, tetapi ada hal-hal lainnya. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:220)

mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada majikan.”

Dengan demikian, kompensasi mempunyai arti yang luas, selain terdiri dari gaji, dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh ASN secara tetap.

Suatu organisasi, lebih-lebih yang berupa suatu karyawan yang ”*profit marking*”, suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasinya yang bersangkutan. Suatu kompensasi dapat bersifat finansial maupun nonfinansial, walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai atau dalam pengertian proses pengadministrasian gaji dan upah.

Kompensasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja ASN, sehingga organisasi harus menerapkan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi dan kepentingan kepegawaian. Dengan terakomodasinya kepentingan ini maka akan menimbulkan kepuasan bagi mereka yang selanjutnya akan mempengaruhi motivasi untuk bekerja secara produktif dan efisien.

Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada

ASN sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk :

1. Menarik aparatur sipil negara yang cakap masuk ke dalam organisasi
2. Mendorong kepegawaian untuk berprestasi tinggi
3. Memperhatikan kepegawaian yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

Istilah kompensasi sendiri menurut Yuli (2005:117) diartikan sebagai "bentuk *rekrutmenfinancial*, jasa-jasa yang berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh kepegawaian dalam organisasi." Dari definisi tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa :

- Kebijakan kompensasi melalui gaji, tunjangan dan insentif memotivasi kerja kepegawaian
- Kebijakan pemberian gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara
- Gaji yang ditetapkan oleh asn telah sesuai dengan kebutuhan hidup kepegawaian
- Kebijakan pemberian tunjangan menjadi tanggungjawab aparatur sipil negara dalam memenuhi kesejahteraan badan kepegawaian daerah
- Insentif diberikan oleh perusahaan berdasarkan atas prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing kepegawaian.

Rivai (2009:357) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima asn sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada kantor bkd.

Martoyo (2007:126) mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi ”*employers*” maupun ”*employess*” baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).”

Dengan definisi tersebut, semakin lebih dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi kepegawaian. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, lebih dipertajam.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke 21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

2. Tujuan Kompensasi Kerja

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Kompensasi merupakan komponen yang cukup penting untuk diperhatikan dalam memacu motivasi, menciptakan kegairahan dalam bekerja (*work satisfaction*) yang akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas. Untuk itu menurut Notoadmodjo dalam Tohardi (2002:414) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu : 1. Menghargai prestasi kerja, 2. Menjamin keadilan, 3. pertahankan kepegawaian, 4. Memperoleh pegawai yang bermutu, 5. Pengendalian biaya, 6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Tujuan kompensasi dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

1. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawai. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance kepegawaian sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau kantor, misalnya kinerja aparatur ipil negara yang tinggi.

2. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara kepegawaian dalam organisasi. Masing-masing bidang kepegawaian akan memperoleh imbalan sesuai tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan Kepegawaian.

Dengan sistem kompensasi yang baik, para kepegawaian akan lebih betah bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah

keluarnya kepegawaian dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh badankepegawaian daerah Yang Bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon kepegawaian. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai akan lebih banyak pula peluang untuk memilih kepegawaian yang terbaik.

5. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya kepegawaian yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

6. Memenuhi Peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Rivai (2009:359) meliputi :

1. Memperoleh sumberdaya manusia yang berkualitas,
2. Mempertahankan pegawai yang ada,
3. Menjamin keadilan,
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan,
5. Mengendalikan biaya,

6. Mengikuti aturan hukum,
7. Memfasilitasi pengertian,
8. Meningkatkan efisiensi administrasi.

Untuk lebih jelasnya tujuan pemberian kompensasi tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

2. Mempertahankan pegawai yang ada

Para kepegawaian dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran kepegawaian yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dari bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu antar memperoleh dan mempertahankan para kepegawaian dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6. Mengikuti aturan hukum Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan kepegawian.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan para pegawai.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia optimal, meskipun tujuan ini hendaknya

sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang lain.

3. Jenis-jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai(2006) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

a. **Kompensasi Finansial.** Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung(tunjangan):

- 1) **Kompensasi finansial langsung** terdiri atas pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- 2) **Kompensasi finansial tidak langsung** terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b. **Kompensasi Non Finansial.** Kompensasi nonfinansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

4. Indikator Kompensasi kerja

Menurut Hasibuan (2012) secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

- a. Gaji
- b. Upah (Dalam penelitian ini indikator upah tidak digunakan karena Instansi Pemerintah tidak menggunakan system upah tetapi menggunakan system gaji).
- c. Insentif
- d. Asuransi
- e. Fasilitas kantor
- f. Tunjangan

C. Disiplin Kerja

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan kompensasi kerja yang mampu diraih oleh badan kepegawaian daerah yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan kantor. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin kerja kepegawaian, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi kepegawaian dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh kinerja kepegawaian bersangkutan. Tanpa disiplin kepegawaian dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi kantor badan kepegawaian daerah untuk

mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada kepegawaian. Menurut Mangkuprawira (2007:122) mengemukakan bahwa kedisiplinan kepegawaian adalah :

Kedisiplinan kepegawaian adalah sifat seorang yang secara pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja aparatur sipil Negara dan kantor. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi kepegawaian dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi kinerja kerja aparatur sipil negara dan kinerja kantor badan kepegawaian daerah.

Menurut Hasibuan (2008:193) menyatakan bahwa : “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan bagian kantor dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Fathoni (2006:126) mengemukakan bahwa : “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan kantor dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya “.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana kepegawaian selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan kantor, dan norma-norma sosial yang berlaku.

Siagian (2008:305) menyatakan bahwa : “Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.”

Dari uraian definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan yang berlaku serta perusahaan memberikan sanksi bagi kepegawaian yang tidak disiplin

Terdapat beberapa tipe kegiatan pendisiplinan menurut Handoko (2008:208), antara lain :

1. Disiplin Preventif

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para kepegawaian agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

3. Disiplin Progresif

Adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Sasaran pokok dari disiplin preventif adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para kepegawaian. Dengan cara ini para kerja kepegawaian dapat menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Manajemen harus mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para

kepegawaian tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif. Para kepegawaian biasanya perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahami dan menjalankannya. Sedangkan pada disiplin korektif kegiatannya biasanya dapat diaplikasikan dalam suatu bentuk hukuman atau disebut juga sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Tindakan pendisiplinan ini dapat berupa peringatan maupun skorsing.

Adapun sasaran tindakan pendisiplinan dapat dibagi menjadi tiga menurut Handoko (2008:209), antara lain sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar,
2. Untuk menghalangi para kepegawaian yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa,
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi. Sasaran tindakan pendisiplinan bukan merupakan tindakan negatif yang dapat menjatuhkan pegawai yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan itu sendiri adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukannya malah menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif dalam menerapkan disiplin kerja pegawai yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi pegawai

meningkat, apatis atau kelesuan, dan juga ketakutan yang dapat mengganggu kinerja pegawai.

Disiplin progresif dijalankan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius diberikan. Disiplin progresif memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahannya. Tindakan pendisiplinan dapat diberikan berurut, misalnya :teguran secara lisan oleh pimpinan, setelah itu teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia, skorsing dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, penurunan jabatan (demosi), dan yang terakhir pemecatan. Bentuk tindakan pendisiplinan terakhir yang dapat diambil oleh manajemen perusahaan adalah pemecatan. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen sumber daya manusia, tetapi pandangan tersebut tidaklah realistik. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada saja berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan.

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut di atas disusun berdasarkan atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Untuk pelanggaran-pelanggaran serius tertentu, dapat dikecualikan dari disiplin progresif, dan pegawai tersebut dapat langsung dipecat, tanpa harus lagi melalui susunan tindakan pendisiplinan yang ditetapkan organisasi.

Menurut AlexS. Nitisemito (2001) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan pegawai yaitu :

a. Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingka-laku sesuai dengan yang kita harapkan.

b. Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

c. Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

d. Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

e. Tujuan dan Kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

f. Keteladanan Pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

Seorang ahli mengemukakan pendapatnya bahwa “Bagaimana kita mengukur adanya disiplin yang baik” umumnya disiplin kerja terdapat apabila pegawai datang ke kantor tepat pada waktu, apabila mereka berpakaian rapi di tempat kerja, apabila mereka menggunakan perlengkapan-perengkapan kantor dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerja dengan memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan suatu organisasi (perusahaan).

Disiplin Kerja pegawai kantor/Instansi dapat dikatakan baik (Leteiner & Levine (Soejono (2000) apabila:

1. Adanya ketaatan pegawai terhadap peraturan jam kerja.
2. Ketaatan pegawai terhadap pakaian kerja.
3. Menggunakan dan menjaga perlengkapan kantor.
4. Kuantitas dan kualitas hasil kerja sesuai dengan standar.
5. Adanya semangat pegawai dalam bekerja.

D. Kinerja Aparatur Sipil Negara

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana

mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh aparatur sipil negara sesuai dengan perannya dalam kantor. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Yuli (2005:89) mengemukakan bahwa : ” Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang kepegawaian dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja mempunyai berbagai macam pengertian, diantaranya adalah : Malthis dan Jackson (2006:378) mengemukakan bahwa : “Kinerja aparatur sipil negara pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh kepegawaian.”

Sedangkan menurut Ruky (2006:15) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.”

Kinerja kepegawaian merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang

pekerja. Semakin tinggi dari ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja kepegawaian bersangkutan.

Mangkunegara (2008:9) menyatakan bahwa : “Kinerja kepegawaian (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang kepegawaian dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang disebut kinerja adalah hasil kerja seorang kepegawaian yang sesuai dengan standar suatu pekerjaan yang telah ditetapkan bersama.

Langkah-langkah melakukan kinerja kepegawaian menurut Dessler (2001:3) adalah : Mendefinisikan pekerjaan yang berarti Anda dan bawahan Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan, menilai kinerja yang berarti membandingkan kinerja aktual bawahan Anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan langkah yang terakhir adalah umpan balik yang maksudnya adalah kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Dari definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kepegawaian berkaitan dengan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perencanaan kantor, ketepatan dan ketaatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memiliki sifat kejujuran yang tinggi dalam bekerja, kecakapan kepegawaian dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan pimpinan serta kepegawian dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan

standar kantor dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengarahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dan kesungguhan hatinya hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Kinerja kepegawaian adalah tingkat kemampuan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja kepegawaian merupakan salah satu ukuran yang tegas yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam kenaikan pangkat dan jabatan seseorang. Kinerja kepegawaian juga mendorong pegawai untuk mempertinggi pengetahuan, kecakapan serta wawasannya dalam rangka mengejar prestasi kerjanya karena dengan memiliki pengetahuan, kecakapan dan wawasan yang semakin luas dan tinggi disertai prestasi kerja yang baik maka akan mendapatkan penghargaan yang layak dari organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Maluyu S.P. Hasibuan (2000) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Gibson (1995) ada tiga, yaitu :

1. Faktor individu

Faktor individu ini meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang

keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

2. Faktor psikologis

Faktor psikologis ini meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.

3. Faktor organisasi

Faktor organisasi ini meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Di dalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian tujuan suatu organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Indikator-indikator kinerja pegawai menurut Bernardin & Russel (2003) adalah :

- a. **Kualitas**, adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. **Kuantitas**, adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan Waktu**, adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil

output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

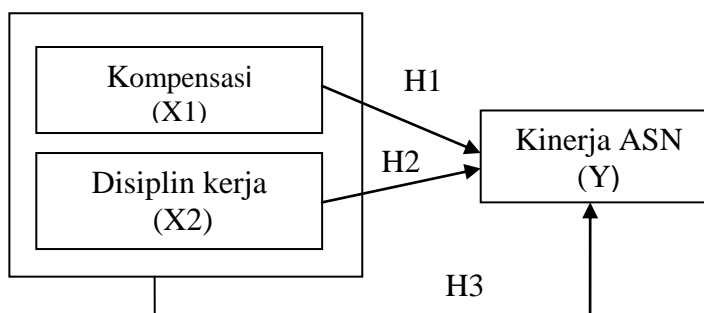
- d. **Efektifitas**, adalah tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Hubungan antar perseorangan**, adalah Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karya wanyang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan

E. Kerangka Konseptual

Untuk meningkatkan aktivitas operasional orgnisasi khususnya pada Kantor. Badan Kepegawaian Daerah, perlu memperhatikan mengenai masalah kompensasi dan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara, kerja mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara sebagaimana dikemukakan oleh Wesiaty Setyaningsih (2003:66) mengemukakan bahwa kinerja aparatur sipil negara dapat ditingkatkan apabila ada kompensasi kerja yang dirasakan aparatur sipil negara yang mendorong kepegawaian untuk meningkatkan kinerja kerjanya.

Kemudian kompensasi menurut Siagian (2008:253) yang mengemukakan bahwa kompensasi atau sistem imbalan yang baik adalah sistem imbalan yang mampu menjamin kompensasi para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan orang yang bisa efektif dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Sedangkan keterkaitan kedisiplinan dengan kinerja kepegawaian sebagaimana dikemukakan oleh Mangkuprawira (2007:122) mengemukakan bahwa kedisiplinan kepegawaian adalah sifat seorang pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi kepegawaian dalam melaksanakan aturan-aturan kantor. Seperti disiplin kerja dan aturan struktur kantor yang sudah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran dapat digambarkan pada skema berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada kantor. Badan kepegawaian daerah kabupaten Jayapura.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada kantor badan kepegawaian daerah kabupaten Jayapura.

3. Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada kantor badan. Badan, kepegawaian daerah kabupaten