

**TESIS**

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI  
LINGKUP KERJA PROTOKOL DAN PENGAMANAN DI LEMBAGA  
SEKTOR KEUANGAN)**

Disusun dan diajukan oleh :

**HASLIANTO  
NIM. A012221114**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2024**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### ANALYSIS PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIA INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI LINGKUP KERJA PROTOKOL DAN PENGAMANAN DI LEMBAGA SEKTOR KEUANGAN)

Disusun dan diajukan oleh:

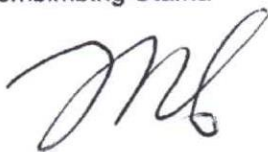
**HASLIANTO**

**NIM A012221114**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 29 November 2024  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



**Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si**  
**NIP 195807221986011001**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si.,**  
**NIP 197512202009121001**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
**NIP 196806291994031002**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.**  
**NIP 196402051988101001**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Haslianto  
Nim : A012221114  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Pegawai Lingkup Kerja Protokol Dan Pengamanan Di Lembaga Sektor Keuangan)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 28 November 2024  
Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a red 10,000 Rupiah banknote. The banknote features the number '10000' and the word 'SEPULUH RIBU RUPIAH'. The signature is written in a cursive style.

Haslianto

## ABSTRAK

### ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI LINGKUP KERJA PROTOKOL DAN PENGAMANAN DI LEMBAGA SEKTOR KEUANGAN)

Haslianto

Kinerja merupakan 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. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan software IBM SPSS. Pendekatan kuantitatif ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 66 responden yang merupakan pegawai lingkup kerja protokol dan pengamanan di lembaga sektor keuangan.

Hasil dan penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Selain itu, motivasi kerja juga mampu memediasi antara disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata Kunci: Disiplin kerja, Kinerja Karyawan, Kompensasi, Motivasi Kerja



## ABSTRACT

### ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE (STUDY ON EMPLOYEE SCOPE OF WORK PROTOCOLS AND SAFEGUARDS IN FINANCIAL SECTOR INSTITUTIONS)

Haslianto

Performance is the work result that a person or group of people in an organisation can achieve organisational goals through their respective authority and responsibilities. This research aims to analyse the influence of work discipline and compensation on employee performance, with work motivation serving as an intervening variable. This means that work motivation is a factor that is influenced by work discipline and compensation, and in turn, influences employee performance.

This research uses a quantitative approach, specifically the IBM SPSS software. IBM SPSS is chosen for its robust statistical analysis capabilities, which are well-suited for the complex relationships being studied in this research. This approach aims to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable and another. The population in this study was 66 respondents who were employees of the protocol and security work scope in financial sector institutions.

The research results demonstrate that work discipline and compensation have a positive and significant influence on work motivation in the Bank Indonesia Protocol and Security Scope of Work, South Sulawesi Province. Furthermore, work motivation serves as a mediator between work discipline and compensation, and employee performance in the same setting. These findings provide valuable insights for human resource management, offering practical implications for enhancing employee performance through effective work discipline and fair compensation.

Keywords: Compensation, Employee Performance, Work Discipline, Work Motivation



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Media Intervening (Studi Pada Pegawai Lingkup Kerja Protokol Dan Pengamanan Di Lembaga Sektor Keuangan)”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa Universitas Hasanuddin, yang berguna untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Tak lupa juga penulis panjatkan Shalawat serta salam bagi junjungan Nabi Muhammad SAW yang menjadikan pedoman bagi kehidupan umat muslim di seluruh dunia.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan dalam menyusun penulisan ini, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si, CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si dan Dr. Nur Alamzah SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah membimbing, memberi arahan, memberi masukan dan memberi tambahan ilmu serta pendalam penulisan Tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, Ibu Prof. Dra. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D dan Bapak Dr. H. Sobarsyah, SE., M.Si selaku team Penguji yang memberi banyak masukan dalam penulisan Tesis ini.
7. Bapak/ibu staf dan pegawai lingkup program studi magister manajemen selaku pegawai di Universitas Hasanuddin yang telah membantu seluruh proses pengurusan administrasi selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen Unhas.
8. Kepada seluruh teman-teman program studi magister manajemen universitas hasanuddin makassar, terima kasih atas kebersamaan selama perkuliahan.

9. Secara khusus tesis ini saya persembahkan untuk istri tercinta dan kedua Orang tua penulis, Bapak Hasan Malla dan Ibu Yuliati yang senantiasa mendukung saya saat tesis ini di tulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 29 November 2024

Penulis

Haslianto

## DAFTAR ISI

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| KATA PENGANTAR.....                    | viii |
| DAFTAR ISI .....                       | viii |
| DAFTAR GAMBAR .....                    | x    |
| DAFTAR TABEL .....                     | xi   |
| BAB I .....                            | 1    |
| PENDAHULUAN .....                      | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....        | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....              | 5    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....            | 6    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....           | 6    |
| 1.5 Sistematika Penulisan.....         | 7    |
| BAB II .....                           | 9    |
| TINJAUAN PUSTAKA .....                 | 9    |
| 2.1 Konsep Sumber Daya Manusia.....    | 9    |
| 2.2 Konsep Disiplin Kerja.....         | 13   |
| 2.3 Konsep Kompensasi .....            | 30   |
| 2.4 Konsep Motivasi .....              | 36   |
| 2.5 Konsep Kinerja .....               | 51   |
| 2.6 Penelitian Terdahulu .....         | 58   |
| BAB III .....                          | 63   |
| KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS..... | 63   |
| 3.1 Kerangka Konseptual.....           | 63   |
| 3.2 Hipotesis.....                     | 64   |
| BAB IV .....                           | 65   |
| METODE PENELITIAN .....                | 65   |
| 4.1 Pendekatan Penelitian .....        | 65   |
| 4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....  | 65   |
| 4.3 Jenis dan Sumber Data.....         | 65   |

|                           |                                      |      |
|---------------------------|--------------------------------------|------|
| 4.4                       | Metode Pengumpulan Data.....         | 66   |
| 4.5                       | Populasi dan Sampel .....            | 66   |
| 4.6                       | Defenisi Operasional.....            | 67   |
| 4.7                       | Instrumen Penelitian .....           | 68   |
| 4.8                       | Metode Analisis Data .....           | 71   |
| BAB V .....               |                                      | 79   |
| HASIL DAN PEMBAHASAN..... |                                      | 79   |
| 5.1                       | Statistik Deskriptif .....           | 79   |
| 5.2                       | Uji Validitas dan Reliabilitas ..... | 88   |
| 5.3                       | Uji Asumsi Klasik .....              | 91   |
| 5.4                       | Analisis Jalur.....                  | 95   |
| 5.5                       | Pengujian Hipotesis .....            | 97   |
| 5.6                       | Pengaruh Tidak Langsung .....        | 102  |
| 5.7                       | Hasil dan Pembahasan .....           | 103  |
| BAB VI .....              |                                      | 110  |
| PENUTUP.....              |                                      | 110  |
| 6.1                       | Kesimpulan.....                      | 110  |
| 6.2                       | Saran.....                           | 111  |
| DAFTAR PUSTAKA .....      |                                      | 113  |
| LAMPIRAN .....            |                                      | 1137 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 3. 1</b> Kerangka Konseptual .....                                | 63 |
| <b>Gambar 4. 1</b> Diagram Jalur .....                                      | 72 |
| <b>Gambar 4. 2</b> Diagram Jalur $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$ .....         | 72 |
| <b>Gambar 4. 3</b> Diagram Jalur $X_1$ $X_2$ dan $Y_1$ terhadap $Y_2$ ..... | 73 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 4. 1</b> Definisi Operasional .....                                         | 67 |
| <b>Tabel 4. 2</b> Skor Jawaban Pernyataan.....                                       | 69 |
| <b>Tabel 4. 3</b> Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi .....                        | 74 |
| <br>                                                                                 |    |
| <b>Tabel 5. 1</b> Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....             | 79 |
| <b>Tabel 5. 2</b> Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....                      | 80 |
| <b>Tabel 5. 3</b> Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....      | 80 |
| <b>Tabel 5. 4</b> Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....                | 81 |
| <b>Tabel 5. 5</b> Kriteria Analisis Deskriptif .....                                 | 82 |
| <b>Tabel 5. 6</b> Analisis Deskriptif dari Variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ) .....   | 82 |
| <b>Tabel 5. 7</b> Analisis Deskriptif dari Variabel Kompensasi ( $X_2$ ).....        | 84 |
| <b>Tabel 5. 8</b> Analisis Deskriptif dari Variabel Motivasi ( $Z$ ).....            | 85 |
| <b>Tabel 5. 9</b> Analisis Deskriptif dari Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....    | 87 |
| <b>Tabel 5. 10</b> Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ).....  | 88 |
| <b>Tabel 5. 11</b> Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kompensasi ( $X_2$ ).....      | 89 |
| <b>Tabel 5. 12</b> Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Motivasi ( $Z$ ) .....         | 89 |
| <b>Tabel 5. 13</b> Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) ..... | 90 |
| <b>Tabel 5. 14</b> Hasil Uji Reliabilitas .....                                      | 91 |
| <b>Tabel 5. 15</b> Hasil Uji Normalitas .....                                        | 92 |
| <b>Tabel 5. 16</b> Hasil Uji Multikolinearitas.....                                  | 92 |
| <b>Tabel 5. 17</b> Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                               | 93 |
| <b>Tabel 5. 18</b> Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                               | 94 |
| <b>Tabel 5. 19</b> Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan Model 1.....               | 97 |
| <b>Tabel 5. 20</b> Hasil Uji Signifikansi Secara Individual Model 1 .....            | 98 |
| <b>Tabel 5. 21</b> Koefisien Determinasi Untuk Model 1.....                          | 99 |
| <b>Tabel 5. 22</b> Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan Model 2.....               | 99 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabel 5. 23</b> Hasil Uji Signifikansi Secara Individual Model 2 ..... | 100 |
| <b>Tabel 5. 24</b> Koefisien Determinasi Untuk Model 2.....               | 101 |
| <b>Tabel 5. 25</b> Hasil Uji Sobel .....                                  | 102 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menghadapi dunia kerja yang semakin maju dan berkembang, dituntut setiap pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja menuju efisiensi dan efektivitas kerja, sesuai dengan dinamika yang dihadapi organisasi kerja. Upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai diperlukan dukungan organisasi yang memiliki pengembangan manajemen sumber daya manusia yang mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi mengembangkan manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari adanya kemauan yang baik (*goodwill*) dari organisasi tersebut dalam memperhatikan pentingnya kinerja pegawai. Hal ini disadari oleh pihak manajemen, sumber daya manusia organisasi, bahwa setiap kemajuan yang diraih atau dicapai oleh suatu organisasi terlihat dari hasil kerja atau output kerja yang dihasilkan.

Hasil kerja atau output kerja yang dicapai tidak terlepas dari andil disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi tentu tidak terlepas dari hasil kerja yang dinilai berdasarkan tingkat pencapaian hasil kerja yang sesuai kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dan efektivitas kerja.

Lembaga Sektor Keuangan adalah lembaga Negara yang bersifat independen sesuai dengan UU No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas UU No.23 Tahun 1999. Lembaga Sektor Keuangan mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang tersebut.

Transformasi Lembaga Sektor Keunagan dilakukan mengacu pada arah strategis yang ditetapkan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan jangka menengah-panjang. Transformasi kebijakan Lembaga Sektor Keunagan dilakukan melalui penguatan bauran kebijakan dalam rangka menjalankan mandat Undang-Undang untuk menjaga stabilitas nilai Rupiah (inflasi dan nilai tukar), turut menjaga stabilitas sistem keuangan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, serta penguatan di masing-masing area kebijakan moneter, makroprudensial, sistem pembayaran dan pendukung kebijakan. Transformasi kelembagaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja unggul berbasis kinerja efektif, efisien, dan bertatakelola/*governed* (2EG) agar mandat Bank Indonesia dapat terlaksana secara kredibel.

Untuk mencapai visi dan misi yaitu menjadi Lembaga Sektor Keuangan digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara *emerging markets* untuk Indonesia maju, didukung oleh pelaksanaan transformasi Lembaga Sektor Keuangan secara menyeluruh. Transformasi yang dilakukan merupakan respons Lembaga Sektor Keuangan dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan yang dapat memengaruhi pencapaian visi dan misi tersebut. Terdapat sekurangnya lima tantangan global yang muncul akibat pandemi dan perlu diwaspadai dengan baik, serta dua tantangan kelembagaan yang berpotensi menghambat pencapaian visi dan misi Lembaga Sektor Keuangan. Dalam menjawab tantangan tersebut, Lembaga Sektor Keuangan melakukan transformasi menyeluruh, baik di area kebijakan, maupun kelembagaan. Dengan demikian setiap tugas dan fungsi yang dalam unsur Kelembagaan Sektor Keuangan dituntut untuk berkontribusi dalam peningkatan kinerja dalam upaya pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Hasil kerja yang sesuai kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dan efektivitas kerja tentu tidak mudah dicapai tanpa mengupayakan kualitas kerja

karyawan terus ditingkatkan secara terencana, terarah dan berkesinambungan. Upaya meningkatkan disiplin dan motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendukung dan menghambat tercapainya kualitas kerja yang tinggi.

Dalam sebuah instansi untuk menghasilkan rasa aman dan nyaman dalam setiap kantor dan perusahaan haruslah meningkatkan kinerja satuan tugas yang memiliki fungsi sebagai unit yang menghadirkan rasa aman dalam bekerja. Tenaga Pengamanan (security) berperan penting dalam setiap pelayanan public dan menjadi garda terdepan sebelum bertemunya stake holder dengan karyawan, dengan memberikan pelayanan 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun) dengan maksimal kepada semua stake holder.

Tenaga Pengamanan (security) pada perusahaan merupakan suatu komponen yang memiliki peran yang cukup besar di dalam keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan kualitas layanan dan pengamanan yang baik dalam hal kuantitas, kualitas maupun kontinuitasnya.

Tenaga Pengamanan (security) memberikan pemahaman yang utuh/terpadu serta kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan dan mendesain Sistem Pengamanan yang tepat, efektif, dan efisien, sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, khususnya Ancaman / Gangguan. Selain itu, Tenaga Pengamanan (security) berperan dalam mengamankan suatu aset, instansi, proyek, bangunan, properti atau tempat dan melakukan pemantauan peralatan, pengawasan, pemeriksaaa dan jalur akses, untuk memastikan keamanan dan menecegah kerugian atau kerusakan yang disengaja. Melakukan tindakan preventif keamanan.

Berdasarkan Pasal 6 Perkapolri No.24/2007 yang pada pokoknya menyatakan tugas satpam adalah untuk menyelenggarakan keamanan dan ketertiban di lingkungan/tempat kerjanya yang meliputi aspek pengamanan fisik, personel, informasi dan pengamanan teknis lainnya. Selain itu, fungsi satpam adalah melindungi dan mengayomi lingkungan/tempat kerjanya dari

setiap gangguan keamanan, serta menegakkan peraturan dan tata tertib yang berlaku di lingkungan kerjanya.

Untuk mendukung performa suatu usaha atau bisnis, keberadaan sekuriti sangatlah penting. Perusahaan membutuhkan pengamanan, perkebunan dan bisnis-bisnis yang saat ini sedang dijalankan oleh setiap individu maupun perusahaan.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, motivasi yang tinggi dan mau bekerja sama dalam tim akan menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi (Anwar Prabu M : 2012). Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi, motivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Rivai, (2010:37) berbicara mengenai perencanaan sumber daya manusia yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Organisasi/ perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan bergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan demikian berarti para pemilik modal sebagai pemilik perusahaan, baik perseorangan atau keluarga maupun kelompok orang atau negara, tidak mungkin atau mengabaikan masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dipekerjakan di perusahaannya. Sebuah perusahaan yang memiliki prospek maju ke masa depan tidak boleh mengabaikan kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

Masalah perencanaan sumber daya manusia yang dihadapi pemilik perusahaan tersebut, tidak sekedar mengenai cara mengadakan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas. Berdasarkan hasil observasi peneliti dilaporkan bahwa ditemukan hasil sementara bahwa dua tahun terakhir ini terjadi penurunan disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan indikasi adanya suatu permasalahan sumber daya manusia yang terjadi pada pegawai Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul: Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Pegawai Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan?
2. Apakah ada pengaruh langsung antara kompensasi terhadap motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan?
3. Apakah ada pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan?
4. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan?

5. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung disiplin kerja terhadap motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.
4. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.
5. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis, yaitu sebagai bahan masukan kepada pihak-pihak yang terkait untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan organisasi khususnya mengenai peningkatan

disiplin dan motivasi kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi/lembaga

## 2. Manfaat Teoritis

- a. Secara langsung dapat melihat dan mengetahui efisiensi dan efektivitas kerja karyawan di Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan di Lembaga Sektor Keuangan.
- b. Mengembangkan kualitas kerja pegawai yang baik sehingga institusi itu sendiri dapat meningkatkan kinerja di Lembaga Sektor Keuangan dalam melakukan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih muda maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematika yang meliputi:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang landasan teori mengenai hal-hal yang ada dalam penelitian, penelitian empiris, kerangka pikir, dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional penelitian, uji validitas, dan reliabilitas serta metode analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan yang berisi mengenai gambaran umum perusahaan, hasil penelitian, dan pembahasan keterkaitan antar variabel

**BAB V PENUTUP**

Bab kelima kesimpulan dan saran yang dikemukakan oleh penulis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah sebuah konsep relatif masih baru dalam dunia manajemen dan organisasi, dan menjadi populer sejak awal dekade tahun puluhan tatkala riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa pengelola manusia atau tenaga kerja dianggap sebagai sumber daya dari pada hanya sebagai faktor produksi, akan memberi manfaat nyata bagi organisasi atau perusahaan.

Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi pada saat para manager dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang diajukan oleh orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Arti pentingnya upaya sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Mereka menentukan tujuan dan menemukan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawai (2003: 37) sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis, yang dapat

diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan Kemajuan pengetahuan dan teknologi, kebijakan pemerintah dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, sumber daya manusia haruslah didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.

Dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia diperlukan pelaksanaan SDM. Dengan kata lain kegiatan manajemen. Manajemen SDM dan perencanaan SDM adalah kegiatan yang harus dilaksanakan secara terintegrasi di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

Filsafat Manajemen SDM adalah nilai-nilai yang dipedomani dalam berperilaku dan dijadikan dasar setiap pengambilan keputusan dan kebijakan, baik mengenai kegiatan bisnis maupun dalam memperlakukan SDM di lingkungan sebuah organisasi perusahaan atau instansi pemerintahan.

Persaingan strategi organisasi secara keseluruhan menjadi dasar dan perencanaan sumber daya manusia. Untuk itu melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif haruslah dilakukan dengan analisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, serta mengembangkan aktivitas yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan. Menurut Rivai (2004: 6) sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut Mathis Jacson (2002: 51) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses analisis dan identifikasi tersedianya

kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan dibutuhkan, dan pelatihan serta pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja.

Untuk itu strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sumber daya manusia akan dikembangkan dan dikelola. Akhirnya perencanaan sumber daya manusia yang spesifik dikembangkan untuk memberikan arah yang lebih spesifik bagi manajemen kegiatan sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah konsep disiplin ilmu yang memiliki akar tersendiri. Banyak akademisi yang tertarik pada konsep tersebut, yaitu apakah MSDM berbeda secara substansi dengan manajemen personalia atau hanya berbeda secara istilah, hal tersebut telah menjadi perdebatan dalam banyak literature MSDM. Sehingga tidak mengherankan jika MSDM dijelaskan dengan bermacam-macam definisi, dan untuk menghindari perbedaan pemahaman.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) didefinisikan oleh (Armstrong, 2006) sebagai -Sebuah pendekatan strategis dan koheren yang digunakan dalam mengelola sumber daya yang paling berharga dalam suatu organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja didalamnya baik secara individu maupun secara kolektif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasil. Boxall dan Purcell dalam (Armstrong, 2011) mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai semua kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan hubungan kerja di dalam perusahaan; mengatur pekerjaan dan orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah proses yang tidak bisa dihindari yang mengikuti

pertumbuhan organisasi mencakup kegiatan seperti manajemen Sumber Daya Manusia, manajemen pengetahuan, desain dan pengembangan organisasi, sumber daya (Manajemen perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, dan bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen reward, hubungan karyawan dan kesejahteraan karyawan.

Walton (I. Beardwell, Holden, & Claydon, 2004) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia -*Mutual goals, mutual influence, mutual respect, mutual rewards, mutual responsibility. The theory is that policies of mutuality will elicit commitment which in turn will yield both better economic performance and greater human development*||

Dari pengertian di atas, manajemen sumber daya manusia menekankan pada kebersamaan dalam pencapaian tujuan, serta memberikan kontribusi dan tanggungjawab, untuk saling menghormati dan menghargai diantara anggota-anggota organisasi, karena kebijakan yang mengutamakan kebersamaan dalam penyelesaian tugas-tugas akan menumbuhkan kinerja tim yang selanjutnya akan mendorong kinerja organisasi secara ekonomis dan membangun sumber daya manusia yang lebih bermutu.

Storey (Harris, 2007); (J. Beardwell & Claydon, 2010) dan (Wilkinson & Redman, 2013) menjelaskan -*a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an array of cultural, structural and personnel techniques.*|| Dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan khusus dalam mengelola karyawan, untuk menghasilkan tenaga kerja yang memiliki komitmen dan berkompeten dan akan berdampak positif sebagai keunggulan kompetitif organisasi ataupun pengaruh pada kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi dengan menggunakan

keterampilan mereka untuk mencapai suatu tujuan berdasarkan pola hubungan kerja dan kesepakatan bersama (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

Mahapatro, (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai Seni pengadaan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Lewin dalam (Wilkinson & Redman, 2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai -daya tarik, mempertahankan, mendayagunakan, memotivasi, menghargai dan mendisiplinkan karyawan dalam organisasi - singkatnya, mengatur orang di tempat kerja!

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditelaah bahwa MSDM merupakan suatu kebijakan yang berfokus pada organisasi dan karyawan/pegawai.

## **2.2 Konsep Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas–tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, terwujudnya suatu tujuan bagi perusahaan dan karyawan.

Menurut Hasibuan (2003:193) kedisiplinan adalah operatif keenam dari manajemen Sumber Daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin 3 baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, sebagai faktor penting dalam peningkatan

produktivitas. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Rivai, 2005:444)

Menurut pendapat ahli yang lain kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma yang berlaku (Hasibuan, 2003:193). Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan yang berlaku. Dan dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman. Peraturan itu sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan, dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, dan karyawan. Perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada.

Mengikat setiap anggota perusahaan agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan dan adanya hukuman.

Peranan pegawai dilingkungan baik dalam kedudukannya sebagai bawahan maupun pimpinan sangat penting dalam menentukan keberhasilan unit kerjanya. Menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2003:212) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" adalah : Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku". Sedangkan menurut Moekijat dalam bukunya : "manajemen kepegawaian" (2000: 139) menyatakan : "disiplin kerja adalah latihan dan pendidikan kesopanan dan kerohanian dan pengembangan tabiat"

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin pada perusahaan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan yang dibuat manajemen yang mengikat setiap anggota perusahaan agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan.

Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan Kemajuan pengetahuan dan teknologi, kebijakan pemerintah dan perubahan lingkungan.

Oleh karena itu, sumber daya manusia haruslah didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.

Dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia diperlukan pelaksanaan sumber daya manusia. Dengan kata lain kegiatan manajemen. Manajemen sumber daya manusia dan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan secara terintegrasi di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

Persaingan strategi organisasi secara keseluruhan menjadi dasar dan perencanaan sumber daya manusia. Untuk itu melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif haruslah dilakukan dengan analisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, serta mengembangkan aktivitas yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan. Menurut Rivai (2004 : 6) sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut Mathis Jacson (2002 : 51) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat

mencapai tujuannya. Oleh karena itu sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan dibutuhkan, dan pelatihan serta pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja.

Untuk itu strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sumber daya manusia akan dikembangkan dan dikelola. Akhirnya perencanaan sumber daya manusia yang spesifik dikembangkan untuk memberikan arah yang lebih spesifik bagi manajemen kegiatan sumber daya manusia.

Mewujudkan peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh adanya faktor disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Konsep disiplin kerja adalah konsep mengenai kode etik yang harus dipatuhi dan dilakukan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah untuk mewujudkan adanya suatu komitmen kerja yang memberikan dampak terhadap keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya dan terselenggaranya aktivitas kerja yang berjalan dengan baik sesuai dinamika kerja suatu organisasi.

Teori yang digunakan berkaitan dengan faktor disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilihat dari “teori kewajiban” yang diperkenalkan oleh Golemar dalam Simamora (2005:11) menyatakan bahwa setiap disiplin kerja terwujud jika pelaku memahami kewajiban tentang apa arti kerja dan manfaat kerja dalam suatu organisasi.

“Teori ketaatan” yang dikemukakan oleh Halmort dalam Simamora (2005:13) menyatakan bahwa wujud kedisiplinan adalah menjalankan aturan secara konsisten dan terpadu.

Selain teori di atas, "teori tindakan" yang dinyatakan oleh Holmes dalam Simamora (2005:15) menyatakan bahwa suatu organisasi menjadikan disiplin sebagai kunci tindakan yang sesuai dengan apresiasi tingkat kerajinan dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam ruang waktu yang ditentukan, mentaati suatu aturan kode etik yang berlaku dan menerapkan sanksi sebagai konsekuensi dari pelanggaran dan kelalaian kerja.

Prijodarminto (2001:23) disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan kerajinan, kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan dan pengenaan sanksi. Karena sudah menyatu dengan sikap atau perbuatan dilakukan bukan lagi dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai disiplin telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Disiplin merupakan sikap dan perilaku yang tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat setiap individu tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan karena merupakan hal-hal yang dilarang.

Disiplin dalam organisasi aparatur pemerintah dan perangkatnya merupakan suatu landasan yang kuat dalam mendayagunakan aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Dengan demikian pendayagunaan aparatur pemerintah merupakan program utama yang mempunyai arti yang sangat penting. Disiplin nasional suatu bangsa menjadi unsur yang amat menentukan bagi derajat kualitas kehidupan nasional bangsa itu. Semakin mantap pelaksanaan disiplin nasional, yang dipelopori oleh unsur aparatur negara, akan semakin tinggi tingkat kualitas kehidupan nasionalnya. Apabila keadaan tersebut tercapai maka semakin tercipta suasana ketertiban, rasa

aman, suasana kegairahan dan berprestasi dari seluruh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Masalah disiplin adalah merupakan bagian masalah pegawai yang senantiasa menarik untuk dibicarakan karena masalah kepegawaian merupakan masalah manusia yang penyelesaiannya haruslah manusiawi, termasuk dalam hal ini adalah disiplin pegawai dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari untuk meningkatkan kinerjanya.

Menjadi semakin disadari bahwa manusia merupakan unsur terpenting di dalam pembangunan bangsa, demikian pula halnya pegawai sebagai unsur aparat dan abdi masyarakat, itu sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 mengenai disiplin pegawai yang hukuman disiplin tersebut dapat menjadi bentuk konsekuensi dari pentingnya disiplin bagi pegawai. Apabila pegawai tidak disiplin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka pegawai dapat ditegur, diperingati dan diberhentikan dengan hormat atau tidak hormat atas permintaan sendiri atau atas keputusan kebijakan pimpinan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Mempertegas rincian terhadap disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tepat waktu, disiplin terhadap kepatuhan, konsensus dan pemberian sanksi, bagi pegawai menjadi suatu maklumat dan menjadi suatu perhatian untuk terus diindahkan dan dilakukan dengan konsekuen. Karenanya pegawai sebelum diangkat sebagai pegawai, maka disiplin kerja menjadi penilaian yang sangat penting bagi pengambil kebijakan organisasi.

Disiplin kerja merupakan suatu orientasi dari tindakan perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai untuk memahami, mengetahui dengan jelas dalam melaksanakan segala tindakan-tindakan aktivitas kerja yang telah memiliki atribut-atribut yang jelas sebagai sesuatu yang harus dilakukan seiring dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat. Karenanya, disiplin kerja menjadi perhatian untuk

meningkatkan kinerja pegawai melalui kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan dan pemberian sanksi sesuai aturan disiplin kerja.

Perhatian tentang disiplin kerja pada dasarnya berfokus kepada empat hal yang menjadi fenomena sentral yang ditemukan banyak penyimpangan atau penyalahgunaan terhadap uraian tugas yang diembankan kepada setiap pegawai. Hendrawan (2004:91) bahwa ada empat hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan penilaian terhadap disiplin kerja pegawai yaitu disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tempat waktu, disiplin terhadap kepatuhan konsensus dan pemberian sanksi untuk dapat mempengaruhi dan memberikan sikap yang sesuai dengan unsur-unsur penilaian kinerja.

Menurut pendapat ahli yang lain kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma yang berlaku (Hasibuan, 2009:193). Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan yang berlaku. Dan dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman. Peraturan itu sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan, dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, dan karyawan. Perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut.

Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada. Mengikat setiap anggota perusahaan agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan dan adanya hukuman.

Peranan pegawai dilingkungan baik dalam kedudukannya sebagai bawahan maupun pimpinan sangat penting dalam menentukan keberhasilan unit kerjanya. Menurut (Hasibuan, 2009:212) dalam bukunya "Manajemen

Sumber Daya Manusia” adalah : Kasadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan menurut Moekijat dalam bukunya : “Manajemen Kepegawaian” (2010: 139) menyatakan: “disiplin kerja adalah latihan dan pendidikan kesopanan dan kerohanian dan pengembangan tabiat”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin pada perusahaan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan yang dibuat manajemen yang mengikat setiap anggota perusahaan agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan.

Mewujudkan peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh adanya faktor disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Konsep disiplin kerja adalah konsep mengenai kode etik yang harus dipatuhi dan dilakukan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah untuk mewujudkan adanya suatu komitmen kerja yang memberikan dampak terhadap keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya dan terselenggaranya aktivitas kerja yang berjalan dengan baik sesuai dinamika kerja suatu organisasi.

Teori yang digunakan berkaitan dengan faktor disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilihat dari “teori kewajiban” yang diperkenalkan oleh Golemard dalam Simamora (2009:11) menyatakan bahwa setiap disiplin kerja terwujud jika pelaku memahami kewajiban tentang apa arti kerja dan manfaat kerja dalam suatu organisasi. “Teori ketaatan” yang dikemukakan oleh Halmort dalam Simamora (2009:13) menyatakan bahwa wujud kedisiplinan adalah menjalankan aturan secara konsisten dan terpadu.

Selain teori di atas, "teori tindakan" yang dinyatakan oleh Holmes dalam Simamora (2009:15) menyatakan bahwa suatu organisasi menjadikan disiplin sebagai kunci tindakan yang sesuai dengan apresiasi tingkat kerajinan dalam

kehadiran, ketepatan waktu dalam ruang waktu yang ditentukan, mentaati suatu aturan kode etik yang berlaku dan menerapkan sanksi sebagai konsekuensi diri pelanggaran dan kelalaian kerja.

Prijodarminto (2010:23) disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan kerajinan, kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan dan pengenaan sanksi. Karena sudah menyatu dengan sikap atau perbuatan dilakukan bukan lagi dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai disiplin telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Disiplin merupakan sikap dan perilaku yang tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat setiap individu tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan karena merupakan hal-hal yang dilarang.

Disiplin dalam organisasi aparatur pemerintah dan perangkatnya merupakan suatu landasan yang kuat dalam mendayagunakan aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Dengan demikian pendayagunaan aparatur pemerintah merupakan program utama yang mempunyai arti yang sangat penting. Disiplin nasional suatu bangsa menjadi unsur yang amat menentukan bagi derajat kualitas kehidupan nasional bangsa itu. Semakin mantap pelaksanaan disiplin nasional, yang dipelopori oleh unsur aparatur negara, akan semakin tinggi tingkat kualitas kehidupan nasionalnya. Apabila keadaan tersebut tercapai maka semakin tercipta suasana ketertiban, rasa aman, suasana kegairahan dan berprestasi dari seluruh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Masalah disiplin adalah merupakan bagian masalah pegawai yang senantiasa menarik untuk dibicarakan karena masalah kepegawaian

merupakan masalah manusia yang penyelesaiannya haruslah manusiawi, termasuk dalam hal ini adalah disiplin pegawai dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari untuk meningkatkan kinerjanya.

Menjadi semakin disadari bahwa manusia merupakan unsur terpenting di dalam pembangunan bangsa, demikian pula halnya pegawai sebagai unsur aparat dan abdi masyarakat, itu sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2004 mengenai disiplin pegawai yang hukuman disiplin tersebut dapat menjadi bentuk konsekuensi dari pentingnya disiplin bagi pegawai. Apabila pegawai tidak disiplin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka pegawai dapat ditegur, diperingati dan diberhentikan dengan hormat atau tidak hormat atas permintaan sendiri atau atas keputusan kebijakan pimpinan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Mempertegas rincian terhadap disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tepat waktu, disiplin terhadap kepatuhan, konsensus dan pemberian sanksi, bagi pegawai menjadi suatu maklumat dan menjadi suatu perhatian untuk terus diindahkan dan dilakukan dengan konsekuen. Karenanya pegawai sebelum diangkat sebagai pegawai, maka disiplin kerja menjadi penilaian yang sangat penting bagi pengambil kebijakan organisasi.

Disiplin kerja merupakan suatu orientasi dari tindakan perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai untuk memahami, mengetahui dengan jelas dalam melaksanakan segala tindakan-tindakan aktivitas kerja yang telah memiliki atribut-atribut yang jelas sebagai sesuatu yang harus dilakukan seiring dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat. Karenanya, disiplin kerja menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan dan pemberian sanksi sesuai aturan disiplin kerja.

Perhatian tentang disiplin kerja pada dasarnya berfokus kepada empat hal yang menjadi fenomena sentral yang ditemukan banyak penyimpangan atau penyalahgunaan terhadap uraian tugas yang diembankan kepada setiap

pegawai. Hendrawan (2010:91) bahwa ada empat hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan penilaian terhadap disiplin kerja pegawai yaitu disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tempat waktu, disiplin terhadap kepatuhan konsensus dan pemberian sanksi untuk dapat mempengaruhi dan memberikan sikap yang sesuai dengan unsur-unsur penilaian kinerja.

Wahjosumidjo (2009:138) menjelaskan bahwa disiplin suatu organisasi sangat dibutuhkan, karena hal ini berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan efisiensi terhadap tujuan organisasi. Pengertian dari disiplin kerja itu sendiri adalah “kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkahlaku dan perubahan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak”. (Nitisemito, 2009 :199).

Siagian menerangkan bahwa “disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntunan berbagai ketentuan. (Siagian, 2009 : 32 ) Adapun menurut Handoko: “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standard- standar organisasional yang telah ditetapkan”. (Handoko, 2010 : 208 ).

Disiplin kerja adalah hal yang penting bagi organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka pembinaan disiplin kerja bagi karyawan sangat penting untuk dilakukan. Adapun tujuan dilakukannya pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- a) Secara Umum, tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kontinuitas organisasi sesuai dengan motif organisasi yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- b) Secara khusus, pembinaan disiplin kerja bagi tenaga kerja adalah :
  1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenagakerjaan maupun peraturan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik – baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibedakan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara saran dan prasaran, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik – baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma – norma yang berlaku pada perusahaan.

Menurut Susilo Martoyo disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi, kepemimpinan, kesejahteraan dan penegakan disiplin.

- a) Motivasi, Pengertian motivasi adalah sebagai berikut “ Motivasi yang dapat diberi batasan sebagai proses motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapai tujuan perusahaan”. (Sarwoto, 2010 : 135)
- b) Kepemimpinan, Kepemimpinan adalah sebagai berikut: “Kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”. (Thoha, 2009 : 9)  
Kepemimpinan adalah merupakan bagian sentral dari peran manajer yang meliputi bekerja bersama – sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Kesejahteraan, Faktor kesejahteraan disini dapat dipandang dari segi kompensasi atau balas jasa yang diterima oleh karyawan dari perusahaan di mana mereka bekerja.
- d) Penegakan disiplin melalui hukuman Disiplin adalah suatu keadaan di mana seseorang dituntut kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan atau tata tertib organisasi. Dalam hal ini disiplin juga menghendaki sanksi yakni barang siapa yang melanggar atau mengabaikan peraturan yang telah ditetapkan akan menerima tindakan.

Usaha-usaha untuk menegakkan kedisiplinan menurut Nitisemito (2009) adalah :

- a. Menetapkan peraturan dan tata tertib kerja yang meningkat
- b. Meningkatkan pengawasan yang efektif
- c. Memenuhi kesejahteraan karyawan
- d. Membentuk hubungan kerja yang harmonis
- e. Memperbaiki lingkungan kerja

Mempertegas rincian terhadap disiplin dalam kehadiran, disiplin dalam tepat waktu, disiplin terhadap kepatuhan, konsensus dan pemberian sanksi, bagi pegawai menjadi suatu maklumat dan menjadi suatu perhatian untuk terus diindahkan dan dilakukan dengan konsekuen. Karenanya pegawai sebelum diangkat sebagai pegawai, maka disiplin kerja menjadi penilaian yang sangat penting bagi pengambil kebijakan organisasi.

Disiplin kerja merupakan suatu orientasi dari tindakan perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai untuk memahami, mengetahui dengan jelas dalam melaksanakan segala tindakan-tindakan aktivitas kerja yang telah memiliki atribut-atribut yang jelas sebagai sesuatu yang harus dilakukan seiring dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat. Karenanya, disiplin kerja menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan dan pemberian sanksi sesuai aturan disiplin kerja.

Berikut merupakan pendapat para pakar tentang pengertian disiplin kerja.

1. Prawirosentono (2009 : 31) mengemukakan bahwa secara umum disiplin adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin kerja, atau lebih tepatnya disiplin kerja pegawai dapat dikatakan ketaatan

pegawai yang berangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja.

2. Robert E. Quin dkk dalam Prawirosentono (2009:32) mengatakan :*“Discipline implies obedience and respect for the agreement between the firm and its employee. Discipline also involves sanction judiciously applied”*.
3. Suradinata (2006:150), disiplin pada dasarnya mencakup pelajaran, patuh, taat, kesetiaan, hormat kepada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku. Dalam hubungannya dengan disiplin kerja, disiplin merupakan unsur pengikat, unsur integrasi dan merupakan unsur yang menggairahkan kerja bahkan dapat pula sebaliknya.

Uraian ini dapat dijelaskan bahwa disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dengan berpedoman pada pengertian tersebut maka disiplin merupakan faktor pengikat kerja, yaitu merupakan kekuatan yang dapat memaksa tenaga kerja atau pegawai untuk mematuhi peraturan serta prosedur kerja yang telah disepakati dan telah ditentukan oleh lembaga yang berwenang atau pejabat yang berwenang dengan berpegang pada peraturan tersebut. Dengan berpegang pada peraturan dimaksud diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **2. Indikator-Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2005:194-198), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

- a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin

baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

g. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk member sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### 3. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Newstrom dalam Asmiarsih (2006:34) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu :

#### 1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan sumber daya manusia agar terdorong untuk mentaati standard peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak teralu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

#### 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standard atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors dan pemecatan.

#### 3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bias memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Jenis-jenis disiplin kerja yang merupakan indikator dari kedisiplinan kerja yang dapat dipakai untuk mengetahui kedisiplinan karyawan dalam

suatu perusahaan adalah a)Tingkat absensi, b) Tingkat *Labour Turn Over*, c) Kelambatan dalam bekerja, d) Sering terjadi kesalahan dalam bekerja, e) Adanya pemogokan.

Hubungan antara indikator–indikator kedisiplinan kerja dengan kualitas kerja sebagai berikut :

- a) Bila absensi tinggi maka produktivitas kerja rendah, begitu juga sebaliknya.
- b) Bila hilangnya waktu kerja tinggi maka produktivitas kerja rendah, begitu pula sebaliknya.
- c) Bila ketaatan peraturan pada perusahaan tinggi maka produktivitas kerja tetap tinggi, begitu juga sebaliknya.

Pola hubungan antara kedisiplinan kerja dari kualitas kerja diatas tidaklah berlaku secara timbal balik, artinya suatu saat terjadi peningkatan hasil produksi pada perusahaan tidak secara langsung berarti bahwa telah terjadi perbaikan terhadap kedisiplinan, sebab turunya produksi juga juga di pengaruhi oleh faktor – faktor lain seperti ; raw, material, mesin dan sebagainya.

## **2.3 Konsep Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Istilah kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan (Daft, 2000:536).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003:118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah

dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Menurut William B. Wearther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2003:119) *compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.*

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu.

Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat (Yani, 2012:139).

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Komponen sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Memberikan kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan

tugas keorganisasian.

Dalam buku Veithzal Rivai (2004;357). Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah.

Kompensasi adalah suatu bentuk pemberian kepada karyawan/pegawai baik berupa gaji, insentif atau tunjangan lainnya. Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk:

1. Menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi
2. Mendorong mereka untuk berprestasi
3. Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

## **2. Jenis Kompensasi**

Adapun kebijakan kompensasi yang berlaku pada pegawai pada Lingkup Kerja Protokol dan Pengamanan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan antara lain :

### **Kompensasi Finansial**

1. Gaji Pokok
2. Tunjangan Struktural
3. Uang Lembur
4. Insentif
5. Tunjangan Hari Raya
6. Penghargaan Masa Kerja
7. Biaya Pengobatan (AKSES)
8. Asuransi Kecelakaan (Kematian)

Bagi karyawan gaji merupakan faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi gaji teratur dan layak diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk kelangsungan produksi dari perusahaan/organisasi tersebut.

#### **a. Gaji**

Gaji yang diterima oleh setiap karyawan tidak sama satu dengan yang lainnya, penetapan gaji ini sangat ditentukan oleh masa kerja, senioritas yang ke semua itu dilandasi oleh prinsip keadilan. Keadilan disini bukan berarti sama rata tetapi lebih dititik beratkan pada besarnya pengorbanan dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Menurut Winardi (2001;157) menyatakan bahwa pengorbanan mempunyai korelasi positif dengan besarnya gaji yang diterima, dengan kata lain semakin besar pengorbanan yang diberikan kepada perusahaan dalam menghasilkan suatu unit output akan semakin besar penghasilan yang harus diterima oleh karyawan. Sedangkan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang

diatur dalam peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1977 terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

1. Gaji pokok, yang didasarkan atas pangkat golongan serta masa kerja atau lamanya menjadi pegawai.
2. Tunjangan keluarga yang didasarkan atas banyaknya jumlah anggota keluarga yang sah dan berhak mendapatkan tunjangan yang terdiri dari isteri/suami dan anak.
3. Tunjangan jabatan yang didasarkan pada posisi jabatan yang diduduki seorang pegawai baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.
4. Tunjangan perbaikan penghasilan, yakni tunjangan untuk mengimbangi tingkat inflasi.
5. Tunjangan pajak diberikan pada pegawai yang penghasilannya kena pajak.
6. Tunjangan pangan, didasarkan pada jumlah keluarga yang ditanggung dikali sepuluh kilogram dikali dengan harga beras yang ditetapkan oleh pemerintah.

**b. Insentif**

Insentif juga merupakan salah satu imbalan perangsang motivasi kerja yang diberikan langsung kepada pegawai negeri sipil karena prestasi kerja.

**c. Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelajaran yang diberikan.

### **3. Manfaat dan Tujuan Kompensasi**

Hasibuan (2003: 121) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

a) Ikatan Kerja Sama

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

b) Kepuasan Kerja

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

c) Pengadaan Efektif

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

d) Motivasi

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

e) Stabilitas Karyawan

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

f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

#### h) Pengaruh Pemerintah

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

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

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

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, dan sebagai faktor penarik serta pendorong seorang menjadi karyawan yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

## 2.4 Konsep Motivasi

### 1. Pengertian

Motivasi Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti pemberian motif. Penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Selain itu motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi instansi. Sikap mental pegawai yang positif

terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat kerja untuk mencapai kinerja maksimal.

Motivasi berasal dari kata “movere” yang berarti mendorong atau menggerakkan. Menurut pandangan Manullang (2000 : 193) mengemukakan motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dalam membicarakan motivasi, sering kali dikaitkan dengan “motif” atau “motive”. Hasil penelitian oleh Gie (2000:56) bahwa motif adalah suatu dorongan seseorang melakukan sesuatu atau bekerja.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian M. Manullang (2000;194) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan pada diri seseorang. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:95) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan pengguna motivasi intrinsik lebih dominan dari pada motivasi ekstrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam pekerja, sementara kondisi kerja disekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi tersebut diatas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi. Sebagaimana kita ketahui motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu, Atau dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan

tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, sehingga motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian pokok, yaitu:

- a) Motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang, yang dikenal dengan Motivasi Ekstrinsik.
- b) Motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang, yang dikenal dengan Motivasi Instrinsik.

Motivasi penting karena motivasi menyebabkan orang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan, dan keterampilan, tetapi yang terpenting adalah kemauan bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya, jika tidak ada kemauan untuk bekerja. Tujuan dari motivasi adalah jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dan seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks sebuah kantor atau organisasi maupun dalam kehidupan lainnya.

Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda di satu pihak, kalau dilihat dari segi yang aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam usaha menggerakkan, mengarahkan daya potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dilihat dari segi pasif atau statis maka motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan potensi dan daya kerja manusia tersebut. Dalam arti yang demikian motivasi dapat ditempatkan sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga segala sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahannya potensi dan daya kerja manusia dengan menimbulkan tingkat semangat dan kegairahan yang tinggi serta meningkatkan kebersamaan dalam menjalankan tugas individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dalam hubungan ini pelaksanaan tugas

atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukurannya.

Memang tidak dapat disangka bahwa motivasi utama seseorang menjadi anggota organisasi atau pegawai adalah untuk dapat terpenuhinya kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, papan kesemuanya itu tentunya dapat terpenuhi dengan pendapatan yang berbentuk uang.

Pemberian motivasi kepada pegawai akan dapat mengantisipasi kesenjangan sosial yang timbul dalam suatu organisasi kerja. Untuk itu modifikasi perilaku yang menekankan pada pendekatan yang bersifat mempengaruhi perilaku manusia harus dilakukan yang didasarkan atas pertimbangan bahwa akibat dari perilaku seseorang dalam suatu situasi tertentu akan mempengaruhi perilaku orang tersebut pada masa yang akan datang dalam situasi yang serupa.

Brantas (2009:123) membagi 2 jenis motivasi, yaitu :

- a) Motivasi positif adalah suatu dorongan yang bersifat positif, Artinya jika para karyawan dapat menghasilkan prestasi di atas rata-rata. Maka karyawan tersebut diberikan insentif berupa hadiah.
- b) Motivasi negatif, mendorong bawahan dengan ancaman hukuman. Artinya jika prestasinya kurang dan prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasinya diatas standar akan diberikan hadiah.

## **2. Jenis-Jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan survey dalam bidang masalah tertentu para pegawai. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja.

Pada dasarnya ada dua jenis motivasi (Brantas,2009; 123), yaitu:

- a. Motivasi positif adalah suatu dorongan yang bersifat positif, Artinya jika para karyawan dapat menghasilkan prestasi di atas rata-rata. Maka karyawan tersebut diberikan insentif berupa hadiah.

- b. Motivasi negatif, mendorong bawahan dengan ancaman hukum. Artinya jika prestasinya kurang dan prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasinya diatas standar akan diberikan hadiah

### **3. Faktor-Faktor Motivasi**

Faktor-faktor motivasi (Brantas, 2009;129) merupakan proses karyawan dalam melakukan pekerjaannya, yaitu :

- i. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional.
- ii. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*.

### **4. Pengukuran Motivasi Kerja**

Meneurut hasil penelitian bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek (Gustiyah, 2009;54) yaitu;

- a. Mempunyai sifat agresif ;
- b. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan;
- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari;
- d. Mematuhi jam kerja;
- e. Tugas yang diberikan dapat dislesaikan sesuai kemampuan;
- f. Inisatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja;
- g. Kesetiaan dan kejujuran;
- h. Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan;
- i. Tercapai tujuan perseorangan maupun organisasi;
- j. Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Dari uraian diatas pengukuran motivasi dapat diketahui dengan melakukan survey dengan mengacu beberapa aspek tentang kepuasan kerja, kompensasi. pola kerja kebijakan kantor.

## 5. Teori Motivasi

- a. Teori Maslow Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

### 1. Kebutuhan Fisiologis

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

### 2. Kebutuhan Rasa Aman

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

### 3. Kebutuhan Sosial

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

### 4. Kebutuhan Penghargaan

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

### 5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki

seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

b. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996 : 85) yaitu :

1. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-

perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.

2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya

c. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996:87)

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
- b. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori

ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- d. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

d. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu "motivasi". Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah "iklim baik" dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor "iklim baik" tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor "motivasi".

#### e. Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (Relatedness) (R), dan pertumbuhan (Growth) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan

Beberapa pendapat dari para ahli tentang pengertian motivasi antara lain: Menurut Mangkunegara (2014:P.99) “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Sedangkan Amstrong dalam Nawawi (2014:P.112) mengatakan bahwa “motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu”. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005,68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Gibson (1995:185) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedang menurut pendapat Hamalik (1993; 72) “motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan”.

Sarwoto (1991:136) mengemukakan pengertian motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) kerja kepada karyawan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (2005:P.95), mengartikan “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka penulis dapat mengartikan bahwa “motivasi” adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri sebagai sebuah kekuatan seseorang secara sadar untuk melakukan aktifitas yang dapat menghasilkan suatu perubahan secara nyata untuk

membantu dirinya sendiri dan juga orang lain dalam menangani suatu permasalahan yang dihadapinya sehingga dapat memberikan kepuasan bagi dirinya dan juga bagi masyarakat.

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (content theory), teori motivasi dengan pendekatan proses (process theory) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (reinforcement theory). Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- a. Durasi kegiatan
- b. Frekuensi kegiatan
- c. Persistensi pada kegiatan
- d. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
- e. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
- f. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan

- g. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
- h. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

Hasil penelitian Luthans (2002:160), bahwa motivasi dibedakan atas dua, yaitu :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Faktor motivasional tersebut antara lain ialah:

1) *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. Agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2) *Recognition* (pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji promosi

3) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha ril dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan usaha berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

4) *Responsibility* (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

5) *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin member rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (1992 : 160 ), membagi motivasi ke dalam dua golongan sebagai *hygiene factor* antara lain ialah berikut:

1) *Policy and administration* (Kebijakan dan administrasi)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. Kantor personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

## 2) *Quality supervisor* (Supervisi)

Dengan technical supervisor yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang mampu dipihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

## 3) *Interpersonal relation* (Hubungan antar pribadi)

Interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan pegawai, maka minimal ada tiga kecakapan harus dimiliki setiap atasan yakni:

- a) *Technical skill* (kecakapan terknis). Kecakapan ini sangat bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.
- b) *Human skill* (kecakapan konsektual) adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c) *Conseptual skill* (kecakapan konseptual) adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi keseluruhan.

4) *working condition* (Kondisi kerja)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

5) *wages* (Gaji)

Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasidikasian itu.

## 2.5 Konsep Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dapat diselesaikan dari suatu pekerjaan. Kadang-kadang kinerja juga disebut efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia menurut Ruky (2003:57) adalah “Tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia”. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

Matutina (2001:205). Menyatakan bahwa Kualitas sumber daya manusia (karyawan) mengacu pada :

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Keterampilan (*Skill*)
3. Kemampuan (*abilities*)

$$PK = O/I = P/E \text{ efisiensi} = \text{Kinerja}$$

Peningkatan kualitas karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan bagi karyawan. Pelatihan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar diwaktu yang akan datang. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Efisiensi dan efektivitas kerja mempunyai ciri-ciri yang beragam, banyak yang berpendapat mengenai ciri-ciri kemandirian. Hasan Basri (2000:56) merumuskan ciri kemandirian itu meliputi:

- a. Memiliki pertimbangan dalam menilai problem yang dihadapi secara individu,
- b. Adanya perasaan aman bila memiliki pendapat yang berbeda dengan orang lain,
- c. Adanya sikap kreatif sehingga menghasilkan ide yang berguna bagi orang lain,
- d. Mampu berpikir secara kritis, kreatif dan inovatif terhadap tugas dan kegiatan yang dihadapi,
- e. Tidak merasa rendah diri apabila harus berbeda pendapat dengan orang lain dan merasa senang karena dia berani mengemukakan pendapatnya walaupun nantinya berbeda dengan orang lain,

- f. Menunjukkan rasa percaya diri dan rasa bertanggung jawab terhadap apa yang sudah di amanahkan kepada mereka,
- g. Mampu mengerjakan tugas rutin yang dipertanggungjawabkan padanya, tanpa mencari pertolongan dari orang lain.

Kualitas kerja secara umum adalah perbuatan atau hasil kerja (*performance*). Konteks khusus *performance* diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur melalui standar yang telah ditentukan.

Selanjutnya kata kinerja tersusun dari dua kata yaitu kinetika yang berarti kemampuan, dan kata kerja yang berarti aktivitas. Dengan demikian dalam kinerja terkandung pengertian kemampuan kerja atau hasil kerja. Prawirosentono (1999:2) mengemukakan bahwa kata kinerja merupakan padanan kata *performance* 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 maupun etika.

Pengertian tersebut berarti setiap individu sumber daya manusia harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya harus membuahkan suatu hasil. Jadi kinerja itu diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu berupa produk akhir (barang dan jasa) atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi.

Sementara itu, Rivai (2004:14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari

asal kata, kinerja adalah terjemahan dari *performance*, yang menurut The Scribner - Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa entries yaitu (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or cry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete and undertaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Lebih jauh Rivai (2004:16) mengemukakan beberapa pengertian berikut tentang kinerja :

1. Kualitas kerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Kualitas kerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
3. Kualitas kerja dipengaruhi oleh tujuan.
4. Kualitas kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk melaksanakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
5. Kualitas kerja merujuk kepada pencapaian tujuan pegawai atau tugas yang diberikan.
6. Kualitas kerja merujuk kepada tingkat kebersihan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu.
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Selanjutnya definisi kinerja individu sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2005:67) adalah "Kinerja (hasil kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. "Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kinerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian, kualitas kerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (aspek kuantitas, kualitas, efisiensi kerja dan efektifitas kerja). Margaretha (2005:1.5) suatu penilaian kinerja instansi pemerintah, harus menunjukkan hasil kerja menurut aspek penilaian pimpinan dari kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dan efektifitas kerja.

Menjalankan fungsi kinerja tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kemampuan kerja dan tingkat pencapaian hasil kerja yang sedikit banyaknya dipengaruhi oleh kebutuhan motivasi kerja individu sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Dengan demikian, kinerja individu ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan kerja yang tumbuh memberikan kontribusi meningkatkan kinerja.

Mangkunegara (2005:9) mengemukakan bahwa kualitas kerja adalah hasil kerja (*output*) baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai sumber daya

manusia persatuan periode waktu, sesuai pertimbangan efisiensi dan efektifitas kerja dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pengukuran kualitas kerja diawali dengan penetapan indikator kinerja, dan format pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengidentifikasi indikator kinerja dan nilai pencapaian sebagai dasar penilaian capaian kinerja kegiatan/program/kebijaksanaan.

Penetapan indikator kualitas harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja hendaknya (1) spesifik dan jelas; (2) dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; (3) dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat dan dampak; (4) harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan ; (5) efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan ekonomis.

Pada umumnya pendekatan ilmiah menggunakan berbagai indikator yang handal untuk menilai kinerja aktual. Umar (2000:269) menjelaskan indikator kinerja yang diukur biasanya berupa kuantitas, kualitas, efisiensi kerja dan efektifitas kerja yang sangat bervariasi antar a organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.

Uraian-uraian di atas menjadi suatu pengantar untuk menjadi kesimpulan mengenai kinerja yaitu suatu upaya atau aktivitas yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia dalam rangka memperoleh hasil kerja

sesuai tujuan dan sasaran organisasi dengan mempertimbangkan aspek kuantitas, kualitas, efisiensi kerja dan efektifitas kerja.

Berdasarkan sspek-aspek kontrak psikologis mengacu pada keyakinan tentang janji-janji seorang karyawan kepada organisasi dan hal-hal yang dijanjikan organisasi kepada karyawannya. Conway dan Briner (2005) menekankan bahwa aspek kontrak psikologis mengacu pada keyakinan tentang janji-janji organisasi kepada karyawannya atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Seperti upah, kesempatan promosi, pelatihan, peningkatan kesejahteraan. Terdapat beberapa aspek-aspek kualitas kerja menurut (Hadari Nawawi, 2008) meliputi mengambil inisiatif dan mencoba mengatasi rintangan dalam lingkungannya, untuk mencoba mengarahkan perilakunya menuju kesempurnaan, memperoleh kepuasan dari bekerja dan mencoba mengerjakan tugas-tugas rutin oleh dirinya sendiri dalam melatih kemandirian pada seorang karyawan itu sangatlah sulit, namun hal itu dapat dilakukan walau dengan cara bertahap. Prinsip yang perlu diingat adalah bahwa karyawan akan terlatih menjadi mandiri bila ia diberi peluang untuk melakukannya.

Menurut Teori tentang keterampilan kerja dalam suatu organisasi diperkenalkan oleh Mathis (2008:221) menyatakan bahwa keterampilan merupakan "aset" suatu organisasi yang maju dan berkembang bertumpu kepada keterampilan kerja. Suatu keterampilan disesuaikan dengan struktur, fungsi, teknis dan potensi diri SDM. Uraian ini lazim dikenal dengan "teori aset".

Teori kemampuan yang dikemukakan oleh Terry (2000:214) menyatakan bahwa sumber daya manusia dibangun berdasarkan kemampuan struktur, fungsi, teknik dan pengalaman diri untuk menjalankan aktivitas mencapai suatu tujuan.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah keterampilan kerja yang dimiliki pegawai, Seorang pegawai yang mempunyai keterampilan (pernah mengikuti diklat struktural, fungsional, teknik dan

pengembangan diri), akan memberikan kontribusi peningkatan kinerja pegawai.

Anwar Prabu M (2009:59) keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuni. Keterampilan seseorang didasari oleh bakat, minat, kebiasaan dan kepentingan yang ingin dicapai. Hal ini membentuk keterampilan pegawai yang handal dalam mengembangkan aktivitas kerja, cakap dalam keterampilan yang dimiliki dan ahli pada bidang yang ditekuni melalui diklat struktural, fungsional, teknis dan pengembangan diri, secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi peningkatan kinerja pegawai.

Hadari Nawawi (2008:91) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan keterampilan adalah suatu aktivitas kerja yang dilakukan secara mudah karena diketahui dan dikuasai menurut tingkat kehandalan, kecakapan dan keahlian dalam menyelesaikan aktivitas tersebut, sehingga individu sumberdaya manusia mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan keterampilan yang diperoleh sebagai wujud :

1. Mampu menjadi sumberdaya manusia yang handal dalam menghadapi aktivitas kerja.
2. Cakap dalam implementasi aktivitas kerja yang terpadu
3. Menjadi ahli dalam mengimplementasikan tugas yang ditekuninya.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh disiplin kerja dan keterampilan kerja terhadap kualitas kerja karyawan dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda-beda dan obyek yang berbeda pula. Penelitian terdahulu merupakan pedoman, langkah-langkah atau acuan

bagi penulis dalam melakukan penelitian tentang pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap efisiensi dan efektivitas kerja.

1. Hasil Dian Eka Safitri (2003). Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Kualitas Kerja pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas kerja pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dengan populasi dan sampel 120 responden (metode sensus). Analisis data menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini menguji faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pelatihan, pendidikan, disiplin dan insentif yang berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan faktor-faktor yang diteliti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja berdasarkan hasil uji statistik F atau uji signifikansi simultan dengan probabilitas kesalahan kurang dari 5% ( $P < 0,5$ ). Secara parsial berdasarkan uji t pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  ditemukan bahwa disiplin yang berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikan  $p < 0.05$  sesuai hasil analisis koefisien regresi (B) yang menunjukkan nilai yang lebih tinggi tanpa mengabaikan variabel bebas lainnya.
2. Bayu Setia Tunggal, 2003. Analisis Disiplin Kerja dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Regional IV BKN Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor disiplin kerja, keterampilan kerja dan tanggungjawab, dengan populasi dan sampel 75 responden (metode sensus). Analisis data menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini menguji beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja berdasarkan hasil uji statistik F atau uji signifikansi simultan dengan probabilitas kesalahan kurang dari 5% ( $P < 0,05$ ). Secara parsial berdasarkan uji t pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  ditemukan bahwa motivasi yang

berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan tingkat signifikan  $p < 0.05$  sesuai hasil analisis koefisien regresi (B) yang menunjukkan nilai yang lebih dari variabel bebas lainnya.

3. L.Setiawan (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Penerangan Dinas Bina Marga Kota Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja, kepemimpinan dan Kompensasi, dengan populasi dan sampel 33 responden (metode sensus). Analisis data menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini menguji beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja berdasarkan hasil uji statistik F atau uji signifikansi simultan dengan probabilitas kesalahan kurang dari 5% ( $P < 0,05$ ). Secara parsial berdasarkan uji t pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  ditemukan bahwa motivasi yang berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan tingkat signifikan  $p < 0.05$  sesuai hasil analisis koefisien regresi (B) yang menunjukkan nilai yang lebih dari variabel bebas lainnya.
4. Catherin N. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Bandar Lampung. Hipotesis penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Bandar Lampung. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kompensasi sebagai variabel X dan variabel kinerja sebagai variabel Y. Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner dengan populasi sebanyak 45 orang yang berstatus karyawan telah menghasilkan validitas dan reliabilitas untuk dianalisis lebih lanjut. Secara garis besar dilakukan analisis per item pernyataan untuk mengetahui frekuensinya dan analisis informasi mengenai

kompensasi dan kinerja sesuai dengan pernyataan pada kuesioner. Hasil perhitungan dari tabel interpretasi  $r$  maka dapat diketahui nilai variabel kompensasi (X) adalah 0,630 dan variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,729. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat keeratan hubungan antara kompensasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) termasuk dalam kategori tinggi karena nilai  $r$  terletak antara 0,6000-0,7999. Kemudian pengolahan data untuk mengetahui pengaruh variabel yaitu menggunakan analisis regresi linier sederhana dan uji hipotesis (uji  $t$ ). Pada analisis regresi linier sederhana didapati persamaan regresi  $Y = 19,262 + 0,570X$ , sedangkan hasil uji  $t$  dengan perbandingan thitung dengan ttabel dari variabel bahwa nilai thitung untuk X (Kompensasi) adalah 4,543 dan ttabel pada tingkat signifikan 95% adalah 2,018 yang artinya perbandingan thitung dengan ttabel adalah  $4,543 > 2,018$  atau thitung lebih besar dari ttabel. Jika dilihat dari signifikansi, hasil signifikansi dari pengujian bernilai 0,000 ( $<0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis dinyatakan diterima.

5. *The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages (Thoresen, et al., 2004)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Disiplin kerja dan motivasi mahasiswa berpengaruh terhadap penggunaan Sistem Hypermedia berbasis Web. Studi kasus di Oman. Hasil penelitian Disiplin Kerja dan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik berpengaruh terhadap sistem pembelajaran adaptif, penelitian lebih lanjut di Selandia Baru menunjukkan bahwa disiplin kerja yang berbeda akan mengakibatkan kinerja yang berbeda dalam system belajar adaptive hypermedia.
6. *Self-Monitoring As A Moderator Of The Relationships Between Motivation Traits And Performance (Barrick, et al., 2005)*. Penelitian ini menguji hipotesis variable self-monitorin sebagai variable moderator hubungan antara *motivasi Big Five* dan kinerja. Ciri-ciri *Big Five Personality*

(kepribadian) (*Extroversion*, Emotional Stabilitas, dan Keterbukaan terhadap Pengalaman) memiliki hubungan yang lemah dengan kinerja interpersonal. Kinerja interpersonal direplikasi untuk *Extroversion* dan Stabilitas Emosional tetapi tidak untuk Keterbukaan untuk Pengalaman

7. *Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective* (Hogan & Holland, 2003). *Using Theory to Evaluate Personality and Job- Performance Relations: A Socioanalytic Perspective* (Hogan & Holland, 2003). Peneliti menggunakan teori *socioanalytic* untuk melihat perbedaan kinerja setiap individu di tempat kerja. Hasil penelitian bahwa (kepribadian) mempunyai prediksi yang relevan, dengan estimasi validitas 0,43 (Emotional Stabilitas), 0,35 (*Extroversion Ambisi*), 0,34 (*Agreeableness*), 0,36 (*Conscientiousness*), dan 0,34 (Keterbukaan terhadap Pengalaman).
8. The relationship between school performance and students' *Personality* dimensions. *Preliminary study* (Anghelache, 2013). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara tendensi tipologi *personality* (kepribadian) dan prestasi akademik siswa. 1) Uji signifikan 2) Uji Korelasi berganda 3) Data statistic diolah dengan bantuan Software SPSS 16.