

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEDISIPLINAN KERJA KANTOR KEJAKSAAN TINGGI SULAWESI SELATAN

**NAZILA RIZA APRISA
A012201051**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

HALAMAN JUDUL

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEDISIPLINAN KERJA KANTOR KEJAKSAAN TINGGI SULAWESI SELATAN

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK ENVIRONMENT, AND REMUNERATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK DISCIPLINE AT THE ATTORNEY'S OFFICE OF HIGH SULAWESI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN REMUNERASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEDISIPLINAN KERJA KANTOR
KEJAKSAAN TINGGI SULAWESI SELATAN**

disusun dan diajukan oleh :

**NAZILA RIZA APRISA
A012201051**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **08 DESEMBER 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 2 003

Pembimbing Pendamping

Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D
Nip. 19641231 199011 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nazila Riza Aprisa
Nim : A012201051
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kedisiplinan Kerja Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.**

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, 02 Januari 2024

Yang Menyatakan,

A 10,000 Indonesian postage stamp (METERAI TEMPEL) with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and 'JKT 525AKX113028046'.

Nazila Riza Aprisa

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahiim. Alhamdulillahirabbil 'alamin. Segala puja dan puji hanya bagi Allah SWT. sang pencipta dan pengatur alam semesta beserta isinya, sang pemilik segala kebenaran, pemilik segala yang tampak maupun tidak tampak, dan senantiasa mencurahkan rahmat dan kasih sayang-Nya terhadap semua makhluk-Nya tanpa terkecuali sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya yang merupakan amanah akademik untuk meraih gelar S2.

Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada makhluk paling mulia, insan yang paling agung, rahmat yang mampu memberi petunjuk, nikmat yang tercurahkan, pelita yang menyinari, memberi kabar gembira dan peringatan, yang telah diutus oleh Allah Swt. untuk menjadi *qudwah* bagi manusia setiap generasi, Rasulullah Muhammad saw. beserta keluarga suci, para sahabat, dan pengikutnya yang mengikuti jejak-jejak *sunnah*-nya dan senantiasa selalu *istiqomah*. Semoga *syafaat* beliau senantiasa menaungi kita semua dalam meneruskan perjuangan beliau untuk mengibarkan panji keadilan di muka bumi ini.

Penulis mengakui, dalam penyusunan tesis ini banyak kendala dan kesulitan yang terjadi. Namun, berkat rahmat Allah Swt. melalui petunjuk, arahan, dan bantuan moril dan materil dari berbagai pihak, semua kendala dan kesulitan itu bisa terselesaikan dengan baik. Berikut penulis akan mencoba menggambarkan satu persatu rasa terimakasih dan sukacita meskipun sebenarnya lebih dari itu, kepada:

1. Orang tua saya, Ayah Ir. H. Zaenal Arifin dan Ibu Hj. Rosita Makka, S.H. yang telah mencurahkan segala sesuatu hal yang berkaitan dalam bentuk pemenuhan segala kebutuhan dan keperluan penulis.
2. Untuk Saudara saya Adik Syahdina Regita Pramesti, S.H., dan Ardeva Febrina Prameisya yang telah memberikan bantuan untuk melancarkan pengerjaan Tesis ini.
3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
4. Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar;
5. Ibu Dr. Hj. Mahlia Muis, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing I dan ibu Hj. Andi Reni, SE., M.Si. Ph.D, CSEM, CWM. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bantuan berupa masukan, arahan, saran, dan kritik serta meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Muh Yunus Amar, SE., MT. dan Ibu Dr. Hj, Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak kritik dan saran yang dapat membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya.
7. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Universitas Hasanuddin sebagai pendidik yang telah membimbing penulis secara formal dalam bentuk pemberian materi kuliah sesuai disiplin ilmu penulis.
8. Seluruh Staf Akademik Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah dengan sabar memfasilitasi dan membantu penulis dalam hal

administrasi mulai dari penulis menjadi mahasiswa baru tahun 2020 ampai dengan tahun 2023 ini.

9. Terima kasih juga tentunya tak terlupakan untuk seluruh pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan dan 97 responden yang telah meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam mendapatkan data yang diperlukan sehingga penelitian ini bisa terlaksana dengan baik dan tepat pada waktunya.

10. Tentu tidak lupa sosok penting bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini, Muhammad Rijal, ST, M.Kom. Terima kasih atas segala waktu luang yang diberikan kepada penulis, waktu luang dalam diskusi-diskusi kecil bersama penulis.

11. Dan semua pihak yang telah membantu baik bantuan moril maupun materil yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Demikian tesis ini dibuat, penulis menyadari bahwa masih begitu banyak kekurangan yang terdapat dalam tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Selanjutnya, apabila terdapat kesalahan apapun yang tersaji dalam tesis ini, penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Akhir kata saya ucapkan sekian dan terima kasih.

Makassar, 08 Desember 2023

Nazila Riza Aprisa

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, remunerasi terhadap kedisiplinan kerja. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai. Terakhir penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel kedisiplinan kerja dalam memoderasi hubungan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, remunerasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada objek penelitian yakni Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 97 orang. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner atau angket terstruktur dan analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil dari penelitian ini adalah, pertama kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ditemukan juga variabel disiplin kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Riset ini juga menemukan jika remunerasi dan disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Terakhir bahwa disiplin kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Remunerasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of leadership variables, work environment, and remuneration on work discipline. In addition, this study aims to determine the influence of leadership, work environment, and work discipline variables on employee performance. This latest study aims to examine the variables of work discipline in moderating the relationship between leadership, work environment, and remuneration variables on employee performance. This research was conducted at the research object, namely the South Sulawesi High Prosecutor's Office. This research is a quantitative study with a sample size of 97 people. Data collection uses structured questionnaires and data analysis uses Partial Least Square (PLS).

The results of this study are, first, leadership, work environment, and remuneration have a strong positive and significant effect on employee performance. Furthermore, leadership and work environment variables have a positive and significant effect on employee performance. It was also found that work discipline variables mediate the relationship between leadership and employee performance. This research also finds out whether remuneration and work discipline do not affect employee performance. Finally, work discipline does not mediate the relationship between the work environment and leadership on the performance of South Sulawesi High Court employees.

Keywords: Leadership, Work Environment, Remuneration, Work Discipline, Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian	13
1.4.1 Kegunaan Teoretis	13
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	13
1.5 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	16
2.1.1 Kepemimpinan	16
2.1.2 Lingkungan Kerja	25
2.1.3 Kompensasi	33
2.1.4 Kinerja	50
2.1.5 Kedisiplinan Kerja	58
2.2 Tinjauan Empiris.....	67

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	76
3.1 Kerangka Pemikiran	76
3.2 Hipotesis	77
BAB IV METODE PENELITIAN	83
4.1 Rancangan Penelitian	83
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	83
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	84
4.4 Jenis dan Sumber Data	85
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	86
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	87
4.7 Instrumen Penelitian.....	89
4.8 Teknik Analisis Data	90
4.9 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	91
4.10 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	92
4.11 Pengujian Hipotesis.....	93
BAB V HASIL PENELITIAN	95
5.1 Karakteristik Responden	95
5.2 Analisis Data.....	98
5.2.1 <i>Discriminant Validity</i>	104
5.2.2 Uji Reliabilitas	105
BAB VI PEMBAHASAN.....	110
6.1 Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.....	110
6.2 Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.....	112
6.3 Kedisiplinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.....	114

BAB VII.....	124
7.1 Kesimpulan.....	124
7.2 Saran	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Absensi pegawai kantor Kejaksaan Tinggi.....	10
Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu	68
Tabel 4. 1 Populasi Penelitian.....	84
Tabel 4. 2 Sampel Penelitian	85
Tabel 4. 3 Definisi Operasional Variabel.....	87
Tabel 5. 1. Hasil Penyebaran Kueisioner	95
Tabel 5. 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
Tabel 5. 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	96
Tabel 5. 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	97
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	97
Tabel 5. 6. Skor Loading Factor Kepemimpinan	99
Tabel 5. 7. Skor Loading Factor Lingkungan Kerja	99
Tabel 5. 8. Skor Loading Factor Remunerasi.....	100
Tabel 5. 9. Skor Loading Factor Kinerja Pegawai	101
Tabel 5. 10. Skor Loading Factor Kedisiplinan Kerja	101
Tabel 5. 11. Discriminant Validity.....	104
Tabel 5. 12. Cronbach's Alpha	105
Tabel 5. 13. Nilai Composite Reliability	106
Tabel 5. 14. Path Coefficient.....	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Pikir.....	77
Gambar 5. 1. Model Struktural Inner Model.....	104
Gambar 5. 2. Model Struktural Inner Model.....	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi, setiap organisasi tentunya membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan menjunjung tinggi profesionalisme. Keberhasilan suatu organisasi, baik sektor publik maupun sektor privat, umumnya ditunjang oleh beberapa faktor yang satu di antaranya ialah kemajuan SDM. Sebagai salah satu aset penting, setiap organisasi membutuhkan fungsi dan peran SDM dalam rangka memaksimalkan kinerja dan produktivitas organisasi melalui cara kerja yang efisien dan efektif sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

Setiap organisasi tak terkecuali instansi negara sebagai organisasi pemerintahan juga memerlukan peran SDM dalam upaya pencapaian tujuannya. Pada lingkup instansi atau lembaga negara, pegawai memiliki peran penting dalam birokrasi sebagai pelaksana utama tugas-tugas pemerintahan. Dalam upaya memaksimalkan peran dan fungsi pegawai, maka suatu organisasi pemerintahan perlu melakukan pengelolaan melalui manajemen SDM. Pengelolaan yang optimal diharapkan dapat memudahkan terwujudnya tujuan organisasi ataupun menjadi pengembangan individu pegawai melalui kinerja yang maksimal.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pengelolaan SDM yang baik tercermin dalam upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Peralnya, peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat memenuhi sasaran-sasaran strategis dan mewujudkan tujuannya. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah

mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Sihombing & Batubara, 2019). Meskipun demikian, kinerja individu ataupun kelompok yang optimal merupakan satu hal yang tidak mudah untuk dicapai. Oleh karena itu, upaya untuk menunjang kinerja pegawai merupakan suatu tantangan tersendiri dalam suatu organisasi.

Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang terlibat dalam suatu organisasi. Apabila seorang pegawai menunaikan pekerjaan dengan baik, berprestasi, bersemangat dan berkontribusi maksimal, kinerja yang dihasilkan akan memuaskan dan berdampak pada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Terkait dengan peningkatan kinerja, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja dalam suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Satu di antara beberapa faktor penting yang secara langsung dapat menunjang kinerja pegawai ialah kedisiplinan kerja. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung bisa sangat beragam, misalnya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Pranitasari & Khotimah, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan kerja mencerminkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dalam organisasi pemerintah, kedisiplinan kerja masih perlu dioptimalkan penerapannya. Sejak beberapa tahun terakhir, masih ditemukan kasus-kasus indisipliner pegawai khususnya di lingkungan organisasi pemerintahan.

Pada tahun 2020, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Gunungkidul memeriksa dua Pegawai Negeri Sipil (PNS) terkait pelanggaran kedisiplinan. Adapun kasus pelanggaran yang dilakukan yakni tidak masuk kerja selama dua bulan tanpa ada keterangan (Harian Jogja, 2020). Hal serupa juga ditemukan di Kabupaten Sukoharjo. Kepala BKPP Sukoharjo mengungkapkan bahwa pada tahun 2019 terdapat dua PNS yang dipecat karena melakukan pelanggaran kedisiplinan kerja. Masing-masing pelanggaran yang dimaksud terkait ketidakhadiran tanpa ijin selama 72 hari dan penyimpangan dana perusahaan daerah (Tribun Solo, 2019). Beberapa kasus tersebut menunjukkan adanya fenomena kelalaian pegawai pemerintah yang tidak bersungguh-sungguh dalam mematuhi peraturan kedisiplinan di dalam organisasi. Tentunya permasalahan ini akan mengakibatkan kerugian bagi organisasi, karena pekerjaan tidak dapat diselesaikan pada waktunya dan aktivitas pelayanan publik menjadi terhambat.

Upaya memelihara dan meningkatkan kinerja pegawai khususnya kedisiplinan kerja yang baik ialah satu hal yang cukup sulit untuk dicapai. Hal ini dikarenakan terdapat banyak faktor yang memengaruhi kedisiplinan pegawai sesuai lingkungan masing-masing organisasi. Adapun faktor-faktor yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi. Kotter (1988) dalam Rosari (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses menggerakkan suatu kelompok ke arah tertentu melalui cara non-koersif").

Kepemimpinan adalah suatu seni untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengendalikan orang lain untuk bekerjasama mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dalam suatu organisasi. Jelaslah bahwa kepemimpinan merupakan peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi (Sahadi et al, 2019). Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Dalam hal ini pimpinan memiliki hak untuk memberikan sanksi kepada setiap pegawai yang melakukan tindakan-tindakan indisipliner sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berdasarkan sejumlah fakta, beberapa bentuk peran kepemimpinan dalam menjaga kedisiplinan kerja di lingkungan organisasi yaitu dengan melakukan inspeksi secara berkala dan menjalin hubungan baik dengan bawahan.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali kita menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya.

Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

Sebagai contoh kasus, inspeksi mendadak (sidak) yang dilakukan di lingkungan Kejaksaan Negeri Manado. Pada Juni 2020 lalu, Kepala Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara melakukan Sidak di Kejaksaan Negeri Manado. Hal ini bertujuan untuk melakukan pemeriksaan pada masing-masing seksi sehubungan dengan kelengkapan administrasi, pelaksanaan standar operasional, serta fasilitas ruangan yang berkaitan dengan pelayanan publik di masyarakat (Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, 2020).

Contoh lainnya terdapat di PT Kereta Api Indonesia (KAI) terkait citra pemimpin di mata pegawai. Karyawan mengungkapkan bahwa direktur utama PT KAI saat itu merupakan figur yang amanah, pekerja keras, inovatif, dan piawai dalam mensinergikan semua elemen di PT KAI dan anak perusahaan, sehingga menjadi pribadi disenangi dan disegani oleh karyawan. Hal inilah yang kemudian menjadikan karyawan PT KAI menjadi giat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Kumparan, 2020).

Selain kepemimpinan, faktor yang juga dapat berpengaruh pada kedisiplinan kerja yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja

merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai (Ahmad, et al 2022). Terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan harmonis ialah satu cara perusahaan untuk dapat menciptakan suatu dorongan kepada pegawai agar disiplin dalam melakukan pekerjaannya.

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, hal ini dikemukakan Soetjipto (2008) dalam Shilaho et al (2019). Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga lingkungan kerja dikatakan baik apabila ketika karyawan dapat memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kemajuan perusahaan. Sebagai contoh, ketika dalam suatu organisasi ada sejumlah pegawai yang tidak mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik, pegawai lainnya akan merasa tidak nyaman bekerja dengan mereka sehingga dapat menciptakan rasa malas untuk menyelesaikan pekerjaan sebagaimana mestinya Shilaho et al (2019).

Adanya lingkungan kerja yang tidak harmonis bahkan seringkali berakibat terjadinya perkelahian antar sesama pegawai. Misalnya yang terjadi di suatu pabrik garmen di Sukabumi. Dilaporkan oleh masyarakat, di lingkungan pabrik garmen tersebut terjadi perkelahian yang dipicu oleh pegawai yang diduga mabuk minuman keras. Akibatnya, sebagian pegawai merasa risih dengan tingkah laku pegawai tersebut dan langsung memukulinya beramai-ramai (Bharindo Jabar, 2021). Pada tempat yang berbeda, kasus serupa juga terjadi di

Kabupaten Maros. Perkelahian antara sesama PNS dipicu karena masalah sepele, yakni saling memperebutkan tempat istirahat di gudang yang biasanya dijadikan tempat untuk tidur siang. Akibatnya, satu pegawai yang berselisih tersebut menjadi tidak masuk bekerja pada hari berikutnya dan upaya untuk mendamaikan keduanya menjadi tertunda (Kompas, 2019).

Tidak cukup sebatas dua faktor di atas, kedisiplinan kerja juga dapat terwujud dengan diberlakukannya kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai dalam suatu organisasi. Pemberian kompensasi secara berkala akan berpengaruh pada kepuasan dan motivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Pada umumnya, kompensasi terhadap pegawai terdiri atas empat jenis kompensasi, yaitu gaji pokok, gaji tambahan dan upah tambahan, pembayaran insentif, serta tunjangan dan pelayanan.

Kompensasi adalah salah satu hal yang wajar terjadi dalam sebuah perusahaan terhadap karyawannya. Sebenarnya, kompensasi hampir mirip dengan pemberian imbalan tetapi kompensasi lebih bersifat tambahan gaji dan tunjangan. Kompensasi dalam bisnis sendiri berkaitan dengan penghargaan terhadap karyawan karena telah mendukung perkembangan bisnis secara menyeluruh. Saat ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan cenderung untuk menentukan standar hidup serta kedudukan sosial karyawan dimata masyarakat. Padahal pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap kinerjanya (Herawati et al, 2021).

Remunerasi ialah satu di antara bentuk kompensasi finansial yang diterapkan di lingkungan organisasi pemerintahan. Pada dasarnya, kebijakan remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Perubahan

dan pembaharuan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa akan sulit dilaksanakan dengan efektif tanpa kesejahteraan yang layak dari PNS sebagai pelaksana tugas pemerintahan. Remunerasi adalah pemberian tunjangan atau insentif bagi para PNS di samping gaji tetap yang diterimanya (Martini, 2012:61). Hasil penelitian ini selaras dengan publikasi riset dari Sumardi dan Sanosra (2020) yang menunjuka variabel remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja Pegawai Lembaga Masyarakat/Lapas Kelas IIB Bondowoso. Hal ini mengindikasikan bahwa remunerasi dapat memacu pegawai untuk berpartisipasi secara aktif dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Penelitian yang mengambil topik selaras dengan penelitian ini telah beberapa kali dilakukan. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut meneliti kinerja pegawai berdasarkan faktor dan objek penelitian yang berbeda satu sama lain. Fikri (2020) mengungkapkan bahwa faktor kepemimpinan, lingkungan kerja yang memadai, dan optimalnya pemberian remunerasi berpengaruh positif pada kedisiplinan kerja pegawai di lingkungan kantor Kejaksaan Tinggi Bangka Belitung. Sementara itu, melalui penelitian Muzdalifa dan Jaenab (2021) menemukan bahwa variabel lingkungan kerja punya pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di PT. BNI (Persero) Cabang Bima dengan tingkat hubungan sangat kuat. Riset dalam kesimpulan yang sama juga ditemukan oleh Putra dan Aprianti (2020), dalam penelitiannya menemukan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada Kantor Camat Lambitu Kabupaten Bima.

Beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pada realitanya, terdapat beberapa faktor yang tidak mampu memengaruhi kinerja pegawai di

organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai memiliki perbedaan hasil tergantung pada organisasi yang diteliti. Oleh karena itu, pengujian terhadap kinerja pegawai masih perlu dilakukan di organisasi lainnya.

Selain itu, penelitian yang mengambil objek penelitian pada ruang lingkup organisasi pemerintah, yakni instansi/lembaga masih minim dilakukan, sehingga kurang dapat menggeneralisasi perubahan kinerja pegawai di Indonesia. Padahal, instansi/lembaga negara memiliki dampak yang luas dari belanja dan kinerjanya. Hasil penelitian dengan objek penelitian tersebut pada akhirnya dapat diperbandingkan dengan penelitian yang berobjek pada ruang lingkup organisasi sektor privat, sehingga diperoleh hasil yang lebih holistik.

Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan (Kejati Sulsel) adalah lembaga kejaksaan yang berkedudukan di ibu kota provinsi Sulawesi Selatan di mana daerah hukumnya meliputi wilayah kekuasaan provinsi Sulawesi Selatan dan merupakan salah satu Kejaksaan Tinggi di Indonesia dengan wilayah hukum yang cukup luas yang membawahi 27 Kejaksaan Negeri dan 9 Cabang Kejaksaan Negeri. Kejaksaan berada pada posisi sentral dengan peran strategis dalam pemantapan ketahanan bangsa. Hal ini dikarenakan kejaksaan menjadi poros dan berperan sebagai filter antara proses penyidikan dan proses pemeriksaan di persidangan serta juga sebagai pelaksana penetapan dan keputusan pengadilan.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti, masih dijumpai adanya permasalahan kedisiplinan yang dapat berdampak pada penurunan kinerja di dalam kantor Kejati Sulsel. Hal ini dibuktikan dengan data absensi yang diperoleh peneliti selama bulan April sampai dengan Desember periode tahun 2019. Adapun perinciannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 1 Absensi pegawai kantor Kejaksaan Tinggi

Bulan	Jumlah Pegawai	Status Kehadiran					Persentase
		Sakit	Izin	Alpa	Dinas Luar	Cuti	
April	235	6	7	1	10	25	7.69%
Mei	235	6	4	2	6	15	6.44%
Juni	233	3	-	-	6	8	3.65%
Juli	233	1	-	-	9	9	2.54%
Agustus	236	4	14	-	2	15	5.22%
September	232	4	6	-	4	18	4.75%
Oktober	232	4	6	-	4	18	4.75%
November	240	2	2	-	11	12	2.66%
Desember	246	6	2	-	2	88	20.10%
Total		36	41	3	54	208	

Sumber : Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan

Terlihat pada tabel tersebut, tingkat ketidakhadiran pegawai di Kejati Sulsel cukup tinggi setiap bulannya dan bersifat fluktuatif. Adanya kenaikan dan penurunan kehadiran tersebut menggambarkan bahwa setiap pegawai memiliki kepentingan eksternal masing-masing setiap bulannya, sehingga tidak dapat hadir pada waktu kerja. Meskipun tabel di atas mencatatkan alpa hanya terjadi April dan Mei, tingkat ketidakhadiran di Kejati Sulsel masih tinggi secara keseluruhan. Rata-rata persentase ketidakhadiran sebesar 3% perbulan di suatu organisasi masih dapat dianggap baik, tetapi persentase yang lebih dari 3% menunjukkan bahwa disiplin kerja para pegawai dalam keadaan buruk (Ardana dkk, 2014:93). Data pada tabel 1.1 mengindikasikan fakta bahwa kedisiplinan kerja di lingkungan kantor Kejati Sulsel masih buruk, karena persentase kehadiran lebih dari 3% setiap bulannya.

Berdasarkan fakta yang dipaparkan, disinyalir bahwa kedisiplinan kerja di lingkungan Kejati Sulsel belum sepenuhnya memadai, sehingga dapat menjadi

satu faktor yang dapat menurunkan kinerja pegawai. Untuk menjawab permasalahan tersebut, diperlukan suatu pengujian untuk menghasilkan justifikasi terkait faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui kedisiplinan kerja sebagai variable *mediating* di Kejati Sulsel. Hasil dari pengujian yang dilakukan selanjutnya diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan memberikan kontribusi positif di Kejati Sulsel. Mengacu pada penelitian Fikri (2020), Betaubun (2019), dan Rasdam (2018), penelitian ini akan membahas tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui kedisiplinan kerja di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan. Variabel-variabel ini ditetapkan karena ketiga faktor tersebut berperan penting dalam pola kedisiplinan kerja yang dapat berdampak pada kinerja pegawai pada lingkup organisasi sektor publik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
3. Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
4. Bagaimana pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?

6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
7. Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan?
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja?
9. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja?
10. Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
6. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.

7. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan.
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja.
9. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja.
10. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Bagi penulis, memperoleh dan memperluas wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan kedisiplinan kerja pegawai. Bagi pihak lain, sebagai tambahan referensi dalam penelitian – penelitian selanjutnya terkait dengan penelitian ini, serta memberikan wawasan pengetahuan yang lebih luas mengenai kinerja pegawai di organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Sebagai kontribusi dalam memberikan masukan dan dijadikan bahan pertimbangan terkait dengan kedisiplinan kerja kepada obyek penelitian untuk lebih meningkatkan kinerja pegawainya guna mewujudkan sasaran-sasaran organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Peneliti menyusun sistematika penulisan yang terdiri atas enam bab secara sistematis sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat tinjauan teori dan konsep, antara lain kinerja, kedisiplinan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan remunerasi. Sedangkan, tinjauan empiris berisi penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan kerangka konsep hubungan antar variabel yang diteliti dihubungkan sesuai dengan teori yang kemudian dirangkum dalam sebuah bagan kerangka pikir, hipotesis sebagai dugaan sementara atas rumusan masalah pada bab satu yang di susun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini memuat pemaparan mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini menjabarkan proses penelitian yang telah dilakukan dan membahas hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bab akhir yang berisi kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian yang telah dilakukan, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pada setiap organisasi, kepemimpinan (*leadership*) ialah kunci keberhasilan yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi. Di bawah kepemimpinan yang baik, maka proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai menjadi bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan suatu organisasi pada dasarnya ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya untuk mengarahkan para bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Terry (1972:458) merumuskan bahwa “kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang – orang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.” Sementara itu, Robbins dan Coulter (2010:159) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar berkerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pendapat tersebut sejalan dengan pemikiran Busro (2018:226) yang memandang bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dengan sukarela mau melaksanakan kegiatan bersama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat ditarik simpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para bawahan dalam menjalankan tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Di samping itu, kepemimpinan juga dapat dianggap sebagai sebuah pembelajaran bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan diri dengan cara berpikir, keahlian, dan kebiasaan yang baru.

2.1.1.2 Teori Atribusi

Grand teori dalam penelitian ini adalah teori atribusi. Teori atribusi (*attribution theory*) adalah teori kepemimpinan yang memperhatikan kinerja dan perilaku karyawan dan mempelajari apa yang memotivasi mereka. Atribusi sangat penting bagi manajemen karena persepsi tentang perilaku mempengaruhi penilaian dan tindakan. Dengan demikian, para pemimpin menentukan apakah berhasil atau gagal disebabkan oleh sebab-sebab yang berada dalam kendali individu.

Teori ini mengacu kepada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu. Penentuan atribusi penyebab apakah individual atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Konsensus (*consensus*) adalah perilaku yang ditunjukkan jika semua orang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.
2. Kekhusuan (*distinctiveness*) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan.

3. Konsistensi (*consistency*) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Menurut Herzberg, et.al (1996) mengungkapkan keberadaan sejumlah atribut, yang secara alami berlaku secara internal dalam organisasi, mempengaruhi sikap karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Dysfunctional audit behavior* sebagai suatu bentuk perilaku atau sikap karyawan ditentukan oleh penyebab dari diri sendiri (atribusi internal) dan penyebab luar (atribusi eksternal).

Atribusi internal antara lain adalah persepsi individu terhadap *locus of control*, persepsi individu terhadap kinerjanya serta adanya keinginan berpindah kerja dalam diri auditor atau turnover intention yang belum terealisasi dalam tindakan nyata, sedangkan atribusi eksternal antara lain adanya time pressure atau tekanan dari pihak luar mengenai waktu seorang auditor menyelesaikan tugas secepatnya. Yang dimaksud dalam hal diatas yang mana teori atribusi dalam kinerja karyawan dimana hubungannya bersifat saling berpengaruh sebab dengan karakter individu yang baik akan menghasilkan suatu kinerja yang baik pula.

2.1.1.3 Fungsi dan Pengaruh Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting bagi eksistensi dan kemajuan organisasi itu sendiri. Kepemimpinan terdiri atas lima fungsi pokok di bawah ini (Nawawi, 1995:74).

1. Fungsi instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat

mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi partisipatif.

Dalam menjabarkan fungsi partisipatif pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi delegatif

Dalam menjalankan fungsi delegatif, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Sementara itu, French dan Raven (dalam Siswanto, 2011:162) dalam teorinya menjelaskan lima pengaruh kepemimpinan sebagai berikut.

1. Kekuatan berdasarkan paksaan (*coersive power*)

Coersive power mengindikasikan makna bahwa pemimpin memerintah orang-orang yang dipimpinnya didasarkan pada kekuatan dan selalu menggunakan ancaman hukuman jika mereka tidak mengikuti perintah.

2. Kekuatan penghargaan (*reward power*)

Reward power mengindikasikan kekuatan seorang pemimpin dalam memberikan penghargaan kepada orang-orang yang dipimpinnya yang memiliki prestasi dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

3. Kekuatan keahlian (*expert power*)

Expert power mengindikasikan makna bahwa pemimpin dengan pola pengaruh semacam ini biasanya dapat ditemukan dalam organisasi yang menekankan pada profesionalisme.

4. Kekuatan resmi (*legitimated power*)

Legitimated power mengindikasikan makna bahwa kekuasaan atas wewenang berkenaan dengan posisi pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya.

5. Kekuatan referensi (*referent power*)

Referent power mengindikasikan ketertarikan atau identifikasi bawahan terhadap atasannya. Kemampuan ini berkembang dari kekaguman satu pihak serta keinginan dari pihak pengagum untuk menjadi seperti yang dikagumi.

2.1.1.4 Tipe dan Ciri Kepemimpinan

Menurut Siagian (2009:75-81), terdapat lima tipe kepemimpinan yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Tipe otoriter

Seorang pemimpin bertipe otoriter cenderung memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya, serta menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika pemimpin otoriter secara umum memiliki sifat “gila hormat”. Pemimpin otoriter memandang bahwa loyalitas para bawahan ialah hal utama yang bahkan lebih penting dari kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral dan etika. Selain itu, pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang keras dan dijalankan dengan kaku. Setiap keputusan yang dikeluarkan merupakan bentuk perintah dan para bawahan harus siap melaksanakannya tanpa ada sikap penolakan. Setiap pemimpin otoriter cenderung beranggapan bahwa efektivitas kepemimpinan terletak pada instrumen pengendalian dan pengawasan yang baik.

2. Tipe paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai orang yang paling mengetahui segalanya dan suka menggurui, sehingga tidak jarang para bawahan merasa sulit untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya. Meskipun demikian, pemimpin paternalistik senang melindungi bawahannya dan tidak suka memaksa. Dalam tipe ini, pemimpin menjadi pusat pengambilan keputusan, karena pelimpahan wewenang pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak

diperkenankan. Secara umum, seorang pemimpin paternalistik suka melakukan pengawasan yang ketat.

3. Tipe *laissez faire*

Seorang pemimpin yang bertipe *laissez faire* cenderung berpandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius. Jikapun terdapat masalah, akan selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki "*sense of crisis*". Pemimpin *laissez faire* tidak senang mengambil risiko dan lebih senang mempertahankan status quo. Dalam tipe ini, para bawahan menjadi pengambil keputusan, karena pemimpin gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan. Selain itu, pemimpin tipe ini menunjukkan sifat yang suportif dan menganggap bawahan sebagai rekan, sehingga jarang mengenakan sanksi yang tegas. Secara umum, keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

1) Tipe demokratik

Pada dasarnya, seorang pemimpin yang demokratik mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, pemimpin bertipe ini selalu berupaya untuk memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi. Hal ini dikarenakan pemimpin demokratik berpandangan bahwa sumber daya manusia ialah unsur yang paling strategis dalam organisasi. Meskipun sumber lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, tetapi hal tersebut hanya bermakna jika diolah dan digunakan oleh manusia. Terkait gaya kepemimpinannya, pemimpin demokratik secara umum tangguh membaca situasi yang dihadapi dan mampu menyesuaikan diri dengan situasi tersebut. Sedikit berbeda dengan tipe

laissez faire, kepemimpinan demokratis melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahan, tetapi tetap tidak kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan yang diambil oleh setiap bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin yang demokratis senang mendukung para bawahan untuk inovatif dalam mengembangkan ide, teknik, dan cara baru.

2) Tipe kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki kepercayaan diri yang besar. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak. Satu di antara ciri umum yang dimiliki oleh pemimpin kharismatik yaitu mempunyai visi yang jelas dan memiliki kecakapan dalam mengartikulusikannya. Dengan demikian, terjadi proses sosialisasi yang sistemik yang membentuk internalisasi dalam diri para anggota organisasi.

Dalam membentuk pemimpin yang ideal, ciri-ciri yang mutlak dimiliki seseorang ialah sebagai berikut (Fahmi, 2013:16).

- 1) Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
- 2) Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- 3) Mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place*" secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang

dimilikinya. Artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

2.1.1.5 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Edwin Ghiselli (1997:297) yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan yaitu mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya piker.
4. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara- cara baru atau inovasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan memiliki peranan yang sangat krusial dalam menjaga kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik, maka setiap pegawai dapat termotivasi untuk menjalankan setiap arahan yang diberikan dan menaati peraturan yang berlaku. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Selain kepemimpinan, faktor yang juga penting dalam memelihara dan

meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai yaitu lingkungan kerja. Beberapa hal yang mencirikan baiknya lingkungan kerja pada organisasi antara lain, yaitu kepastian aturan yang dijadikan pedoman dan budaya positif antar pegawai.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai (Ahmad, et al 2022).. "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, hal ini dikemukakan Soetjipto (2008) dalam Shilaho et al (2019).

Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga lingkungan kerja dikatakan baik apabila ketika karyawan dapat memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kemajuan perusahaan. Sebagai contoh, ketika dalam suatu organisasi ada sejumlah pegawai yang tidak mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik, pegawai lainnya akan merasa tidak nyaman bekerja dengan mereka sehingga dapat menciptakan rasa malas untuk menyelesaikan pekerjaan sebagaimana mestinya Shilaho et al (2019).

Penjelasan yang lebih terperinci dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode

kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat ditarik simpulan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana para pegawai bekerja dalam lingkungan organisasi yang dapat memengaruhi kondisi fisik dan psikologi pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila pegawai dapat bekerja dengan optimal, disiplin, dan produktif.

Siagian (2009:103) berpendapat bahwa manfaat lingkungan kerja yakni menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa nyaman bagi para pegawai saat bekerja. Pasalnya, kenyamanan tersebut akan mengurangi kejenuhan dan kebosanan para pegawai saat bekerja. Tentunya hal ini akan membawa pengaruh pada kedisiplinan dan produktivitas kerja pegawai. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja terasa tidak menyenangkan, para pegawai akan tertekan, malas bekerja, dan meningkatkan tingkat ketidakhadiran di organisasi.

2.1.2.1 Ragam Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada suatu organisasi ialah satu komponen penting yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan. Hal ini dikarenakan stabilitas lingkungan kerja dapat berdampak besar untuk menunjang efektivitas organisasi. Menurut Siagian (2009:57), lingkungan kerja terdiri atas dua jenis berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi pegawai. Adapun kondisi

fisik dari tempat kerja yang baik. Menurut Schultz dan Sydney (2010) bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sebaliknya apabila seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang tidak mendukung atau kurang memadai untuk bekerja secara optimal maka akan membuat karyawan menjadi tidak nyaman, cepat lelah, malas sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2009:144) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang meliputi temperatur, kelembaban udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lainlain yang dalam hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja manusia tersebut. Berikut ini beberapa jenis lingkungan kerja yang di uraikan oleh Sedarayanti adalah:

1. Penerangan/Cahaya Di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja.

2. Kebisingan di Tempat Kerja

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

3. Dekorasi Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

4. Musik di Tempat Kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

5. Keamanan di Tempat Kerja

Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM).

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam artian terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara bawahan dan atasan. Peralnya, manusia tidak bekerja untuk sekadar mencari uang, tetapi bekerja juga merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Menurut Sedarmayanti (2009:146) bahwa semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Sedangkan, Wursanto (2009:30) mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja seperti ini tidak dapat di tangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya.

Lingkungan kerja non fisik ini juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana lingkungan kerja non fisik yang baik berarti hubungan antar karyawan dalam perusahaan juga baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya apabila lingkungan kerja non fisik tidak mendukung maka akan menimbulkan masalah serta konflik-konflik antar karyawan yang berujung pada menurunnya kinerja karyawan yang bersangkutan.

Menurut Wursanto (2009:33) menyatakan bahwa ada 3 jenis lingkungan kerja yang bersifat non fisik yaitu:

1) Perasaan Aman Karyawan

Perasaan aman karyawan Merupakan perasaan aman dari bahaya yang dapat mengancam keadaan diri karyawan. Perasaan aman tersebut terdiri dari :

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarga.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar karyawan.

2) Loyalitas karyawan

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri 2 macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal.

3) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan perasaan puas yang muncul dari dalam diri karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan Karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi

Lingkungan kerja non fisik yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku karyawan ke arah yang positif sebagaimana yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, lebih lanjut berpendapat bahwa tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan human relations sebaik-baiknya. Dari pendapat tersebut, maka pimpinan menjadi faktor penting yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup perusahaan.

Dari penjelasan tersebut, maka dapat dimaknai bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang meliputi seluruh fasilitas organisasi yang dapat memengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat nonfisik atau tidak dapat dirasakan oleh panca indera manusia, tetapi dapat dirasakan dari hati dan pikiran.

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Secara teoretis, ada beberapa dimensi yang membentuk lingkungan kerja. Dimensi-dimensi tersebut secara terperinci diuraikan di bawah ini (Simanjuntak, 2003:39).

1. Pelayanan kerja

Pelayanan pegawai ialah aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik terhadap pegawai akan meningkatkan gairah pegawai dalam bekerja, meningkatkan rasa tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan, serta terus berusaha menjaga nama baik organisasi melalui produktivitas kerja dan tingkah laku yang baik. Secara general, pelayanan pegawai meliputi beberapa hal, yaitu

- 1) pelayanan makan dan minum;
- 2) pelayanan kesehatan; dan
- 3) pelayanan kamar kecil atau kamar mandi di tempat kerja.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang baik sebaiknya diutamakan oleh manajemen organisasi agar timbul rasa nyaman dalam bekerja bagi para pegawai. Adapun kondisi kerja yang dimaksudkan meliputi: penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan, dan keamanan kerja pegawai.

3. Hubungan antar pegawai

Satu hal yang sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja yakni hubungan pegawai. Terdapat hubungan antara motivasi, semangat serta kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar

sesama pegawai dalam bekerja. Ketidakserasian hubungan antar pegawai dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Sementara itu, indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011) diuraikan sebagai berikut.

1. Penerangan di tempat kerja

Cahaya atau penerangan mempunyai manfaat yang besar bagi pegawai dalam memperoleh keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, diperlukan perhatian terhadap penerangan (cahaya) yang memadai dan tidak menyilaukan. Pencahayaan yang kurang dapat berdampak pada penglihatan yang menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan terhambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan inefisiensi dalam bekerja.

2. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen ialah gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk proses metabolisme dalam menjaga kelangsungan hidup. Udara di sekitar dikatakan kotor jika kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bebauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Umumnya, sumber utama yang dapat menghasilkan udara segar ialah tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman dapat memproduksi oksigen di lingkungan sekitar.

3. Kebisingan di tempat kerja

Satu di antara beberapa polusi yang cukup menjadi perhatian untuk diatasi yakni kebisingan. Kebisingan dapat diartikan sebagai bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran,

dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Menurut riset di bidang kesehatan, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bebauan di lingkungan kerja dapat dianggap sebagai pencemaran. Pasalnya, hal ini dapat mengganggu konsentrasi bekerja dan jika terjadi secara terus-menerus dapat memengaruhi kepekaan penciuman. Penggunaan *air conditioner* ialah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Demi menjaga keamanan tempat dan kondisi lingkungan kerja, maka diperlukan perhatian terhadap keamanan saat bekerja. Satu di antara upaya yang dapat dilakukan untuk menjaga keamanan di tempat kerja yakni dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

Terlihat jelas bahwa lingkungan kerja memiliki peranan yang strategis untuk menunjang kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi. Terpenuhinya lingkungan kerja yang memadai membuat para pegawai menjadi nyaman, sehingga mereka menjadi bergairah dan betah untuk bekerja. Selain karena faktor lingkungan kerja yang baik, satu faktor yang juga berperan penting dalam upaya memelihara kedisiplinan kerja pegawai yaitu pemberian kompensasi finansial sebagai bentuk apresiasi bagi para pegawai.

2.1.3 Kompensasi

Pemberian kompensasi ialah satu di antara beberapa bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang terkait dengan segala jenis

pemberian penghargaan individu sebagai imbalan atas tugas keorganisasian yang diselesaikan. Menurut Sutrisno (2009:188), suatu kegiatan yang dilakukan tentunya memiliki tujuan yang hendak dicapai, atau paling tidak mengarah pada hal yang ingin dicapai. Tujuan orang bekerja ialah untuk dapat hidup dari hasil kerjanya.

Setiap orang ingin bekerja dengan alasan bahwa mereka beranggapan bahwa dengan bekerja, maka mereka dapat memperoleh kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta keluarganya. Pada kondisi tertentu, kompensasi tidak selalu diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiel atau benda. Alasannya ialah prestasi kerja yang dihasilkan terkadang sukar dinilai dengan uang (Sutrisno, 2009:184).

Hasibuan (2010:118) mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sementara itu, Simamora (2012:442) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan finansial, jasa, dan tunjangan yang diterima pegawai terkait hubungan kepegawaiannya. Sederhananya, kompensasi adalah apa yang diterima pegawai sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi. Penjelasan selanjutnya dikemukakan oleh Keith Davis dan Werther (dalam Rivai dkk. 2014:543) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Beberapa pengertian di atas menekankan bahwa apabila dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan serta memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa diberlakukannya kebijakan kompensasi, maka para pegawai diisyaratkan akan menjadi tidak patuh terhadap perintah dan peraturan, bahkan sangat

memungkinkan untuk meninggalkan organisasi. Gejala yang umum terjadi pada para pegawai atas ketidakpuasannya terhadap pembayaran, yaitu penurunan kinerja, keseringan mengeluh, dan mogok kerja.

Adapun tujuan pemberian kompensasi berdasarkan pandangan Hasibuan (2010:121) yaitu sebagai berikut.

1. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi mengimplikasikan terjalinnya ikatan kerja sama secara formal antara pimpinan dan pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa pegawai harus mengerjakan semua tugas dengan baik, sedangkan pimpinan memiliki kewajiban untuk membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja

Adanya pemberian kompensasi menjadikan para pegawai akan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

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

4. Motivasi

Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, atasan akan mudah untuk memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas pegawai

Jika program kompensasi bersifat adil, layak, dan konsisten, stabilitas pegawai lebih terjamin dikarenakan *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Pemberian kompensasi dalam jumlah besar dapat meningkatkan tingkat kedisiplinan para pegawai. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh dari serikat buruh dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

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

2.1.3.1 Kriteria Pemberian Kompensasi

Pada suatu organisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa kebijakan dalam pemberian kompensasi dapat bersifat dinamis. Hal ini dikarenakan adanya perubahan keadaan ekonomi, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang dapat menimbulkan kegoncangan bagi organisasi, maka terdapat beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan kompensasi sebagai berikut (Notoatmodjo, 2003:159):

1. Biaya hidup

Kriteria biaya ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di

masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun akan mengikutinya.

2. Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan sudah barang tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya persatuan produksi lebih rendah dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil. Maka logislah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

3. Skala Upah atau Gaji yang Umum Berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku karena bervariasinya jenis organisasi baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintah, perusahaan Milik Negara, Swasta besar dan kecil dan sebagainya mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

4. Kemampuan Membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Kompensasi yang paling besar adalah biaya untuk membayar kompensasi para karyawan namun biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diabaikan. Oleh sebab itu

dalam membuat kriteria pemberian kompensasi kemampuan perusahaan untuk membayar perlu dipertimbangkan.

5. Upah atau Gaji sebagai Alat untuk menarik, mempertahankan dan memberikan Motivasi kepada Karyawan.

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja di dalamnya. Disamping itu organisasi yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.

2.1.3.2 Ragam Kompensasi

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi dapat meliputi kompensasi finansial ataupun nonfinansial. Rivai dkk. (2014) menjelaskan bahwa kompensasi terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Penjelasan secara terperinci dapat dilihat sebagai berikut.

1. Kompensasi finansial

Kompensasi yang bersifat finansial ialah pemberian balas jasa berupa uang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, dan pembayaran insentif seperti bonus atau komisi. Sementara kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri atas semua pembayaran yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung yang mencakup antara

lain: liburan, berbagai macam asuransi, jasa semisal perawatan anak atau kepedulian keagamaan, fasilitas semisal rumah, kendaraan, dan sebagainya.

a. Kompensasi finansial langsung

- 1) Gaji, merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi
- 2) Upah, merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar masuk menjadi karyawan.
- 3) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- 4) Dengan demikian diasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Namun apabila standar terlalu sulit dapat menyebabkan karyawan frustrasi.

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung. Contoh finansial tidak langsung seperti program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain. Adapun indikator kompensasi finansial tidak langsung yang dikembangkan oleh Dharmawan (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Tunjangan, merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi).
2. Insentif, terdapat beberapa bentuk dalam pemberian insentifkaryawan yaitu sebagai berikut:
 - a) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
 - b) *Production* bonus merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.
 - c) *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
 - d) *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
 - e) *Meritraises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

- f) *Pay for knowledge/pay for skills* merupakan pemberian kompensasi karena kemampuannya untuk menimbulkan inovasi.
- g) *Non-maturity incentives* merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lainnya.
- h) *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- i) *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

2. Kompensasi nonfinansial

Kompensasi nonfinansial adalah kompensasi yang diberikan organisasi selain kompensasi finansial. Biasanya, kompensasi nonfinansial terdiri atas kompensasi yang berhubungan dengan organisasi dan lingkungan pekerjaan, misalnya: pujian, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, peluang promosi, pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai, dan sebagainya. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja.

Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompensasi nonfinansial terdiri atas aspek karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi

istimewa, sedangkan aspek lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Adapun indikator kompensasi nonfinansial yang dikembangkan oleh Dharmawan (2011) yaitu penghargaan. Penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

1. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan Ekstrinsik yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.

2. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan Intrinsik menurut Gibson, Invancevich, dan Donnelly (1991) yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

2.1.3.3 Remunerasi

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja karena prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Wati, 2018). Semua pembayaran pada seorang pegawai akan dihitung sebagai remunerasi. Remunerasi dapat berupa gaji atau upah, honorarium, tunjangan-tunjangan, wewenang, dan apresiasi. Sistem remunerasi pegawai yang didasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai diharapkan dapat meminimalisir terjadinya penyalahgunaan wewenang dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan rumah sakit (Permatasari et al., 2021) dalam (Sudarsono, 2021)

Remunerasi ialah suatu bentuk kebijakan kompensasi yang umumnya berada pada ruang lingkup organisasi pemerintahan. Remunerasi dicanangkan oleh pemerintah sebagai satu di antara beberapa kebijakan yang termasuk dalam Program Reformasi Birokrasi. Berdasarkan riset Darathea (2016:109), penerapan kebijakan remunerasi pada organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hasil tersebut cukup masuk akal mengingat tata kelola pemerintahan yang baik akan sukar terwujud jika kesejahteraan PNS sebagai pelaksana tugas pemerintahan tidak diperhatikan.

Good Governance merupakan salah satu alat reformasi yang mutlak diterapkan dalam pemerintahan baru. Akan tetapi didalam pelaksanaannya penerapan Good Governance di Indonesia belum dapat dikatakan berhasil sepenuhnya (Westuhana & Werdiningsih, 2021). Masih banyak ditemukan kecurangan dan kebocoran dalam pengelolaan keuangan, oleh karena itu untuk memujudkan reformasi birokrasi yang benar – benar baik dan memuaskan maka juga selayaknya dipatuhi dan dilaksanakannya apa yang menjadi prinsip prinsip good governance sebagaimana uraian berikut:

- 1) Partisipasi Masyarakat (Participation)
- 2) Tegaknya Supremasi Hukum (Rule of Law)
- 3) Transparansi (Transparency)
- 4) Peduli pada Stakeholder/Dunia Usaha
- 5) Berorientasi pada Konsensus (Consensus)
- 6) Kesetaraan (Equity)
- 7) Efektifitas dan Efisiensi (Effectiveness and Efficiency)
- 8) Akuntabilitas (Accountability)
- 9) Visi Strategis (Strategic Vision)

Sorensen(Setiyono, 2004:111) mengemukakan bahwa terdapat enam faktor yang menyebabkan tidak optimalnya peran dan fungsi birokrasi dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat, di antaranya:

- 1) Tidak terciptanya iklim kompetisi dalam sistem kerja birokrasi,
- 2) Sumber pendapatan yang tidak berasal dari usaha tersendiri organisasi,
- 3) Tidak terdapat ukuran kinerja,
- 4) Tidak ada pemberian insentif kerja,
- 5) Tantangan administratif yang minim kepada pejabat birokrasi secara personal,
- 6) Tidak ada kepemimpinan yang aktif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, satu di antara enam faktor di atas menyebutkan bahwa insentif kerja di Indonesia belum dioptimalkan penerapannya. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia melakukan sejumlah kajian terkait permasalahan tersebut dan menetapkan prinsip-prinsip pemberian insentif bagi para PNS yang selanjutnya dikenal dengan istilah remunerasi. Berdasarkan definisi yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 2010, "remunerasi adalah tambahan penghasilan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, pengertian remunerasi sesuai dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah uang yang diberikan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan, imbalan.

Secara lebih terperinci, Martini (2012:62) menjelaskan bahwa remunerasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah dihasilkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus menaruh perhatian pada kebijakan pemberian remunerasi dikarenakan akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Sama halnya dengan kompensasi di organisasi sektor privat, remunerasi memiliki makna yang lebih luas dari pada gaji, karena remunerasi mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang. Pemberian remunerasi dapat dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung dan bersifat rutin ataupun tidak rutin. Secara umum, imbalan langsung terdiri atas gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi, dan berbagai jenis bantuan, misalnya: fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji, cuti, dan santunan musibah.

Dengandemikian, dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan *reward* atau imbalan dalam bentuk finansial ataupun nonfinansial dari organisasi kepada pegawai atas usaha dan kinerja yang baik dengan maksud untuk menyejahterakan para pegawai. Adapun sistem remunerasi yang diterapkan memiliki kebijakan yang berbeda-beda pada masing-masing organisasi pemerintahan di Indonesia. Umumnya, sistem pemberian remunerasi mempertimbangkan beberapa hal, misalnya prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan. Di Indonesia sendiri, kebijakan remunerasi diterapkan dengan sistem penggajian yang adil karena disesuaikan berdasarkan kinerja pegawai.

Berikut ini merupakan beberapa kebijakan yang menjadi dasar hukum dalam penerapan remunerasi sebagai bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, antara lain:

- 1) UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- 2) UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;

- 3) UU Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025;
- 4) Perpres Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional;
- 5) Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
- 6) Keppres RI Nomor:195/VII/2009 tentang Perbaikan Gaji PNS dan Tunjangan.

2.1.3.4 Ragam Remunerasi

Menurut Mondy dan Noe (1993:443), komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi nonfinansial. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai komponen remunerasi, yaitu sebagai berikut:

1. Remunerasi finansial

Remunerasi finansial terdiri atas remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung.

- 1) Remunerasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan insentif. Rivai (2014:360) memaparkan bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja dan jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Adapun bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi

pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Selanjutnya terkait insentif, insentif pada dasarnya berkaitan dengan kinerja yang dicapai pada periode tertentu sajadan nilainya sudah diperkirakan sebelumnya pada saat penyusunan tujuan. Secara umum, insentif berorientasi pada kinerja secara individu, kelompok, atau berdasarkan kinerja per unit kerjayang diberikan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

- 2) Remunerasi tidak langsung atau biasa disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung, antara lain: program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial (jaminan pensiun, jaminan sosial, tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan *natura*), dan ketidakhadiran yang dibayar semisal cuti.

2. Remunerasi nonfinansial

Remunerasi nonfinansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan. Adapun bentuk kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dituntaskan dapat berupa tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, dan peluang menguntungkan lainnya. Selain daripada hal-hal tersebut, kepuasan lain yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dapat berupa efek psikologis dan fisik di mana pegawai tersebut bekerja, misalnya: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan

kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan adil, dan waktu kerja yang fleksibel.

2.1.3.5 Prinsip Dasar dan Asas-Asas Pemberian Remunerasi

Menurut Hasibuan (2010:123), penentuan remunerasi menggunakan tiga prinsip dasar yang bermaksud untuk mendapatkan solusi yang tepat dan mencapai tujuan yang diinginkan. Penjelasannya dapat disimak di bawah ini.

- 1) **Kebersamaan.** Hal ini dikarenakan dalam melakukan pekerjaan pegawai saling membutuhkan dan berkoordinasi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya.
- 2) **Keterbukaan.** Semua pegawai harus terbuka dalam bekerja dan saling mengingatkan untuk mencapai hasil yang optimal.
- 3) **Keadilan.** Dalam pelaksanaannya, sistem pembagian remunerasi ini harus adil dan wajar pada masing-masing pegawai.

Dalam program remunerasi, penetapannya harus memperhatikan asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan berlandaskan undang-undang yang berlaku. Berikut ini dijelaskan asas-asas penting yang perlu diterapkan dalam program remunerasi (Hasibuan, 2010:122).

1. Asas Keadilan

Remunerasi dinilai mampu mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja pegawai. Asas keadilan yang dimaksud dalam hal ini ialah adanya konsistensi imbalan bagi para pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, remunerasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan remunerasi

pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran remunerasi yang sama. Remunerasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika karyawan mengetahui bahwa remunerasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan kecemburuan, yang kemudian berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja pegawai.

Jadi, remunerasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima remunerasi yang sama besarnya tanpa mempertimbangkan bobot pekerjaan yang diemban oleh masing-masing pegawai, tetapi berdasarkan asas adil, baik dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya asas keadilan dalam pemberian remunerasi akan tercipta suasana kerjasama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Remunerasi yang diterima pegawai harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya pada tingkatan yang layak dan wajar, sehingga besaran remunerasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya. Sementara itu, remunerasi yang wajar, berarti besaran remunerasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti, prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain. Dalam manajemen SDM penyesuaian remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai

harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting dilakukan agar semangat kerja pegawai tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya tuntutan dari pegawai, maupun pemerintah yang akan mengancam keberlangsungan organisasi.

2.1.4 Kinerja

Dalam lingkungan organisasi, pegawai yang berkualitas merupakan faktor penggerak utama dalam kemajuan suatu organisasi. Seorang pegawai dapat dikategorikan berkualitas jika kinerja yang dihasilkan dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Adapun ukuran kinerja dari suatu individu umumnya dapat bersifat berwujud dan tidak berwujud sesuai dengan standardisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pelaksanaan kinerja seseorang harus dibarengi dengan sebuah perencanaan untuk menciptakan kinerja yang baik. Perencanaan kinerja dapat menyatukan target kinerja individual, tim, dan organisasional, sebagaimana menciptakan keterkaitan target dalam melaksanakan pekerjaan (Sedarmayanti, 2011:176).

Berdasarkan pemikiran Fahmi (2013:127), kinerja didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi yang bersifat profit (*profit oriented*) maupun yang bersifat *non-profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Sementara itu, Sutrisno (2009:172) menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2010:56) bahwa kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan.

Dari sejumlah pendapat yang dikemukakan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai pegawai suatu organisasi dalam penyelenggaraan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan standarisasi dalam menilai hasil kerja tersebut melalui penilaian kinerja.

Secara terperinci, Mangkunegara (2006:10) menjelaskan beberapa tujuan penilaian kinerja sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan rasa saling pengertian antara pegawai dan organisasi tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga dapat termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.1.4.1 Ragam Kontribusi dan Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya, setiap individu dalam organisasi diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi yang menaunginya yang umumnya disebut dengan kinerja. Kinerja pegawai terefleksikan pada seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:78), kontribusi tersebut dapat berupa sebagai berikut.

1. Kuantitas keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Contohnya: seorang pegawai pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Hal ini berarti kinerja pegawai tersebut masih belum optimal.

2. Kualitas keluaran

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah keluaran. Contohnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila pegawai mampu menekan angka maksimum tersebut, kinerja pegawai dapat dikatakan baik.

3. Jangka waktu keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila pegawai dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Contohnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok yaitu 120 menit. Jika pegawai dapat mempersingkat menjadi 100 menit per 100 batang, kinerja pegawai tersebut dikatakan baik.

4. Tingkat kehadiran di tempat kerja

Kehadiran pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal pegawai bergabung dengan organisasi. Apabila kehadiran pegawai berada dibawah standar hari kerja yang ditetapkan, pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting. Tentunya kerjasama yang baik antar pegawai akan mampu meningkatkan kinerja.

Berkenaan dengan hal itu, Sutrisno (2009:34) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek, yaitu sebagai berikut.

- 1) Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,
- 3) Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.4.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Secara umum, tujuan kinerja ialah penyesuaian antara harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2011:48), kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Pada dasarnya, terdapat beragam tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang atasan menjadi acuan bagi tingkat bawahan. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Secara terperinci, Wibowo (2011:50) menjelaskan beberapa tingkatan tujuan tersebut sebagai berikut.

- 1) *Corporate level*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai, serta rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior management level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional atau department level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level*, merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat kelompok dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas kelompok, dan kontribusi yang diharapkan dari kelompok.
- 5) *Individual level*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan

pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Di samping itu, sasaran kinerja ialah suatu pernyataan secara terperinci yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut terselesaikan. Adapun sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran ialah perwujudan dari harapan organisasi. Berdasarkan sasaran, suatu kinerja biasanya mencakup unsur-unsur antara lain (Wibowo, 2011:63):

- 1) *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja;
- 2) *the action* atau *performance*, yaitu tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer;
- 3) *a time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan;
- 4) *an evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai; dan
- 5) *the place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

2.1.4.3 Aspek-aspek yang Memengaruhi Pencapaian Kinerja

Secara umum, kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu organisasi ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun yang berasal dari luar individu pegawai. Mathis dan Jackson (2002:82) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi. Terdapat beberapa aspek yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu kemampuan mereka, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Adapun penjelasannya dapat dilihat di bawah ini.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) dalam Juniarti & Putri (2021):

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan

dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak

memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

2.1.5 Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan ialah satu fungsi operatif dari manajemen SDM yang memiliki peranan penting. Pasalnya, semakin baik disiplin pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja pegawai yang baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan kerja yang baik merupakan cerminan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga mendorong gairah kerja, semangat kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai kedisiplinan kerja yang baik.

Menurut Muhyadin (2019) disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya. Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan sikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi (Pranitasari & Khotimah, 2021)

Berdasarkan berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan kerja ialah suatu upaya dalam menciptakan harmonisasi di dalam organisasi berlandaskan aturan-aturan dan

norma-norma sosial yang berlaku. Pada dasarnya, kedisiplinan harus ada di dalam diri setiap pegawai dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan disiplin kerja yang baik dapat menekan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi.

Tingginya tingkat kedisiplinan akan membuat para pegawai lebih sadar terhadap hal-hal yang boleh dan seharusnya dilakukan, serta hal apa saja yang tidak boleh dilakukan di dalam pekerjaannya. Adapun tujuan kedisiplinan kerja ialah untuk meningkatkan produktivitas kerja secara efisien dan efektif. Proses pendisiplinan pegawai dapat dilakukan dengan tujuh cara berikut (Hasibuan, 20020) dalam Hardiyanti et al (2022)

- 1) Tujuan dan Kemampuan

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

- 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-

hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang hendaknya horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal. Jika tercipta human relationship yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan

2.1.5.1 Bentuk-Bentuk Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan di dalam suatu organisasi harus mencakup semua elemen di dalamnya. Hal ini berarti bahwa disiplin berlaku bagi semua tanpa ada yang dibedakan dan tidak memihak kepada siapapun. Setiap individu yang melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama, termasuk bagi manajer atau atasan. Simamora (2012:611) berpendapat bahwa kedisiplinan terdiri atas tiga bentuk di bawah ini:

- 1) disiplin manajerial, yakni segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir;
- 2) disiplin tim, yakni kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi; dan
- 3) disiplin diri, yakni pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

Sementara itu, Rivai dkk. (2014:444) mengemukakan bahwa terdapat empat bentuk kedisiplinan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah;
- 2) disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat;

- 3) perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan indisipliner;
- 4) perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

2.1.5.2 Sanksi terhadap Pelanggaran Kedisiplinan Kerja

Pelanggaran kedisiplinan kerja mencakup setiap ucapan, tulisan, dan perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan kedisiplinan yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Akibat dari adanya pelanggaran yang dilakukan, maka pimpinan mempunyai wewenang untuk menjatuhkan sanksi atas pelanggaran kedisiplinan kerja yang dilakukan. Sanksi pelanggaran kedisiplinan kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut (Dharma, 2012:403-407).

1. Pembicaraan informal

Pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap pegawai yang hanya melakukan pelanggaran kecil dan merupakan pelanggaran pertama yang dilakukan. Adapun pelanggaran kecil sebagaimana yang dimaksud, misalnya terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan. Selain itu, pegawai yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya. Untuk menyelesaikan permasalahan ini, maka dilakukan pembicaraan secara informal untuk menemukan penyebab pelanggaran.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan ditempuh dengan cara dialog atau diskusi. Pegawai berhak untuk mengemukakan alasan melakukan pelanggaran kedisiplinan kerja. Oleh karenanya, pemimpin perlu memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Setelah

fakta dikumpulkan dan telah dinilai, maka dilakukan pengambilan keputusan sehubungan dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk pegawai yang telah melakukan pelanggaran secara berulang kali. Tindakan peringatan secara tertulis dilakukan setelah sanksi ringan berulang kali diberikan oleh pimpinan. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran kedisiplinan kerja.

4. Hukuman dirumahkan sementara

Hukuman ini merupakan tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap pegawai yang telah berulang kali melakukan pelanggaran, dalam artian bahwa sanksi sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Hukuman dirumahkan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan cukup berat. Biasanya, tindakan ini diambil sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir pegawai itu masih dapat diselamatkan.

5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai. Sanksi ini akan mengakibatkan pegawai merasa kecewa, malu, patah semangat, dan bahkan marah.

6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering

dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Meskipun demikian, keputusan pemecatan tetap diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Secara umum, penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung aspirasi dari para pegawai agar keikutsertaan mereka akan memengaruhi dan mengurangi tingkat ketidakdisiplinan tersebut. Di samping itu, pemberian sanksi terkait kedisiplinan kerja harus berorientasi pada pelatihan yang sifatnya pembinaan, bukan bertujuan untuk menghukum pegawai agar tidak melakukan kesalahan yang sama di lain waktu.

2.1.5.3 Aspek-aspek yang Memengaruhi Kedisiplinan Kerja

Setiap perbuatan yang dilakukan oleh manusia pasti didasari oleh suatu sebab. Hal yang sama juga berlaku pada kedisiplinan kerja seseorang. Adanya pelanggaran terhadap kedisiplinan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bergantung pada kepentingan setiap pegawai

Menurut Alex S.Nitisemita (1992) dalam Vallenia et al (2020) faktor – faktor yang dapat meningkatkan disiplin kerja adalah:

1. Kesejahteraan Karyawan.

Untuk menegakan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman – ancaman saja tetapi perlu diimbangkan dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maksudnya besarnya upah yang diterima dapat membiayai hidupnya secara layak. Dengan hidup yang layak karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan akan lebih berdisiplin.

2. Ancaman.

Untuk meningkatkan kedisiplinan perlu adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan tindakan indisipliner. Disini berarti ancaman tidak dapat dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan. Tapi apabila ancaman atau tindakan tegas dilakukan sebagai pendamping kesejahteraan, maka disiplin kerja lebih diharapkan untuk berhasil. Dalam memberikan suatu ancaman atau hukuman terhadap pelanggaran harus dibuat secara menyeluruh dimana peraturan yang satu akan menunjang peraturan yang lain.

Untuk mengusahakan efektifitas ancaman hukuman tersebut dalam rangka menegakan disiplin, hendaknya dihindarkan peraturan yang tidak seragam anatar satu bagian dengan bagian yang lain. Keadaan ini untuk menghindari timbulnya rasa iri antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, sebab mereka merasa dalam kesatuan pada suatu peusahaan tersebut. Disamping itu ancaman hukuman yang diberikan tidaklah bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik mereka supaya bertingkah laku sesuai yang perusahaan inginkan.

3. Teladan pimpinan.

Dalam usaha menegakkan kedisiplinan, maka sebenarnya untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka menegakkan kedisiplinan perlu adanya teladan pemimpin. Teladan pemimpin mempunyai pengaruh sangat besar dalam menegakkan kedisipilan, sebab pimpinan adalah merupakan pnutan dan sorotan dari bawahannya. Dengan demikian bila suatu perusahaan ingin menegakkan kedisiplinan agar para karyawan dengan tepat waktu, maka hendaknya diusahakan pimpinan datang tepat pada waktunya. Dengan demikian maka dapat diharapkan para karyawan akan lebih disiplin,

bukan hanya sekedar takut akan hukuman, akan tetapi lebih lagi karena segan atau malu pada pemimpinnya.

4. Ketegasan.

Seperti telah jelaskan bahwa dengan peningkatan kesejahteraan dan ancaman, hukuman yang bersifat mendidik, kita dapat mengharapkan kedisiplinan karyawan meningkat. Namun demikian hal ini belum mencukupi, sebab suatu ancaman hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas dan konsekuensinya justru akan lebih buruk akibatnya daripada tanpa sesuai ancaman. Dengan membiarkan pelanggaran tanpa tindakan tegas sesuai ancaman. Maka karyawan tersebut akan menganggap ancaman yang di berikan tersebut hanyalah omong kosong belaka. Artinya mereka berani melanggar lagi, karena tidak ada tindakan tegas.

5. Tujuan dan kemampuan karyawan.

Kedisiplinan pada hakekatnya juga merupakan pembatas kebebasan karyawan. Oleh karena itu dalam usaha menegakkan suatu kedisiplinan tidak asal melaksanakan. Dengan kata lain kedisiplinan bukan hanya sekedar kedisiplinan saja, tetapi kedisiplinan juga harus dapat menunjang tujuan perusahaan. Selain harus menunjang tujuan perusahaan, maka kedisiplinan yang harus ditegakkan tersebut haruslah sesuai dengan kemampuan dari para karyawan.

Dengan kata lain jangan menyuruh karyawan mengerjakan sesuatu yang sulit dilakukan. Sebab bila demikian maka aturan yang kita keluarkan apalagi disertai dengan ancaman hanya akan tinggal di atas kertas. Dan ini akan mengurangi kewibawaan dari pimpinn itu sendiri. Dengan demikian perusahaan harus meneliti terlebih dahulu peraturan itu sesuai dengan kemampuan karyawan atau tidak.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Hal demikian mengindikasikan bahwa diperlukan adanya *professional judgement* dari pimpinan dalam mengidentifikasi setiap permasalahan yang terkait dengan kedisiplinan di lingkungan organisasi.

Merujuk pada penjelasan Wau et al (2020) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi peraturan dan menaati segala norma-norma sosial yang berlaku diperusahaan. Sikap seseorang yang sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawab merupakan sikap yang sadar akan pentingnya kedisiplinan. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Dari keseluruhan aspek disiplin kerja, semuanya memerlukan kemampuan kontrol diri yang baik agar dapat tercapai. Dalam hal ini, karyawan mengontrol kognitifnya agar tidak terlambat berangkat kerja. Atau contoh lain, karyawan mampu mengontrol dirinya untuk tidak bersenda gurau selama jam kerja berlangsung. Seorang karyawan harus memiliki kemampuan menahan dorongan-dorongan yang kurang menguntungkan dari dalam diri agar dapat menaati peraturan yang mengatur tata cara bekerja di tempat kerjanya, sehingga ia dapat bekerja dengan maksimal dan mampu mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Tinjauan Empiris

Pada pembahasan ini, tinjauan empiris menguraikan beberapa penelitian terdahulu yang analog dengan penelitian ini. Sejumlah penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah beberapa kali dilakukan, meskipun tidak secara spesifik meneliti variabel-variabel yang persis sama dengan penelitian ini. Selain itu, terdapat beberapa perbedaan yang terletak pada metode penelitian. Adapun

penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini ialah sebagai berikut.

Tabel 2. 1. Penelitian terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Tujuan dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Gary Leonard Hendrik, Djabir Hamzah, dan Andi Reni (2021)	<i>The Influence of Leadership and Work Environment on Organizational Commitment and Employee Performance of PT Bank Mega, Tbk Regional Makassar During The Covid-19 Pandemic</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada PT Bank Mega, Tbk Regional Makassar pada masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui SPSS v.22	Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19, berbeda dengan lingkungan kerja dan komitmen organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19
2	M. Gilang R. Taohid, R. Achmad D. A. Sujai, dan Nugri M. Nugraha (2021)	<i>Does Work Discipline Affected by The Working Environment and Work Motivation?</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap disiplin kerja Aparatur Sipil Negara Kabupaten Panyileukan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif melalui SPSS v.20	Hasil temuan menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh sebesar 33,6% terhadap disiplin kerja. Hasil uji hipotesis menemukan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
3	Robby Ahmad Fikri (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Remunerasi terhadap Disiplin Kerja	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja,	Hasil temuan menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi

		Pegawai Kantor Kejaksaan Tinggi Bangka Belitung	dan remunerasi terhadap disiplin kerja pegawai kantor kejaksaan tinggi bangka belitung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda	berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi secara simultan memengaruhi disiplin kerja pegawai
4	Riut Iptian, Zamroni, dan Riyanto Efendi (2020)	<i>The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode <i>ex post facto</i> dengan pendekatan kuantitatif	Hasil temuan menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan sebesar 34,4%
5	Ilham Himawan, Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	<i>The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction as An Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VII Division</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> di Divisi Regional VII Telkom Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil temuan menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meski kepuasan kerja sebagai mediasi parsial

6	Leonarti Leonarti, Muhammad Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	<i>The Effect of Work Discipline Level, Work Motivation and Work Commitment to Employee Performance at Public Works Service of Merauke Regency</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh tingkat disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Merauke. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil temuan menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja yang tinggi terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, komitmen organisasi yang baik terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan kinerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Merauke
7	M. Ikhsan, Andi Reni, dan Wardhani Hakim (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja: Studi pada Prudential Life Assurance di Makassar	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja agen melalui kepuasan kerja pada Prudential Life Assurance, serta untuk melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel <i>intervening</i> . Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data melalui <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Hasil temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja namun memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja agen, kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja agen, kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja agen, kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja agen, dan motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja agen melalui

				kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>
8	Sopia Betaubun, Siti Haerani, dan Andi Reni (2019)	Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Merauke	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Merauke. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil temuan menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan tidak signifikan terhadap kedisiplinan, serta kedisiplinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja
9	Evie K. Sardjana, Sudarmo, Didik G. Suharto (2018)	<i>Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance</i>	Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis pengaruh remunerasi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif dengan regresi linear	Hasil temuan menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan pada disiplin kerja, remunerasi berpengaruh signifikan pada motivasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja, motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja, remunerasi berpengaruh pada kinerja pegawai, serta remunerasi, disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai secara simultan
10	Rismayanti Rasdam, Syamsu Alam, dan Andi Reni (2018)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Stres Kerja terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, stres kerja terhadap kinerja secara parsial serta pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, stres kerja yang	Hasil temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Adapun semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja, kompensasi,

			dimediasi oleh semangat kerja. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan metode kuantitatif, serta analisis data melalui <i>Path Analysis</i> .	dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memediasi semangat kerja
11	Theresia Dirda Rosari Widyadara (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Moderator	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, apakah motivasi intrinsik memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, apakah motivasi intrinsik memoderasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, dan apakah motivasi intrinsik memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data melalui <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan dengan kinerja karyawan, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi intrinsik tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi intrinsik tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, dan motivasi intrinsik tidak memoderasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan
12	Julia Darathea	Pengaruh	Tujuan penelitian	Hasil temuan

	(2016)	Remunerasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas 1 Medan	ini ialah untuk menguji pengaruh remunerasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas 1 Medan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda melalui SPSS	menunjukkan bahwa remunerasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh remunerasi terhadap kinerja melalui variabel antara disiplin kerja lebih besar daripada pengaruh langsung remunerasi terhadap kinerja
13	Tri Wahono (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai pada UD. Sari Bumi di Sragen	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja UD. Sari Bumi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda	Hasil temuan menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai UD. Sari Bumi
14	Ginangjar Sigit Nursasongko (2012)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil, pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintahan Kabupaten Pematang Selayar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linear melalui	Hasil temuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja dan variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi terhadap kinerja

			SPSS v.15	
15	Rabia Imran, Afsheen Fatima, Arshad Zaheer, Imran Yousaf, dan Iram Batool (2012)	<i>How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective</i>	Tujuan penelitian ini ialah memberikan kontribusi teoritis dengan mengembangkan model yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Sementara secara empiris, hubungannya diuji pada sektor manufaktur ekonomi Pakistan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif	Hasil temuan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, temuan juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan
16	M. Angeles Lopez-Cabarcos, Paula Vazquez-Rodrigues and Lara M. Quinoa-Pineiro	<i>An approach to employees' job performance through work environmental variabls and leadership behaviors</i>	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kemajuan pengetahuan kinerja pekerjaan karyawan melalui identifikasi kondisi yang dapat menyebabkan ada atau tidak adanya tujuan penting dalam suatu organisasi serta untuk mendukung perlunya kepemimpinan yang positif dalam mengelola sumber daya manusia.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel yang paling penting adalah kepemimpinan transformasional dan dukungan sosial. Pemberdayaan karyawan dan signifikansi tugas tampaknya memainkan peran sekunder yang mengarah pada kinerja pekerjaan karyawan.
17.	Ejaz Aslam, Razali Haron and Muhammad Naveed Tahir (2019)	<i>How director remuneration impacts firm performance: An empirical analysis of</i>	Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan timbal balik antara gaji dan kinerja CEO	Hasil dari penelitian ini adalah memberikan bukti bahwa remunerasi dan kinerja mendukung teori keagenan dimana

		<i>executive director remuneration in Pakistan</i>	atau dewan direksi di perusahaan yang sedang berkembang di Pakistan.	CEO atau dewan direksi diberi kompensasi untuk tingkat kinerja berbasis perusahaan.
18	Teresa Aguiar-Quintana, et al (2021)	<i>Do job insecurity, anxiety and depression caused by The Covid -19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performed? The moderating role of employee resilience</i>	Tujuan penelitian ini untuk menguji dampak ketidakamanan kerja pada kecemasan dan depresi pada karyawan hotel apakah kecemasan psikologi ini dapat mempengaruhi kinerja tugas penilaian karyawan selama pandemi Covid-19	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya efek yang signifikan terhadap ketidakamanan kerja pada tingkat kecemasan dan depresi pada karyawan. Selain itu, ketahanan karyawan memiliki efek moderasi karena mengurangi pengaruh negatif ketidakamanan kerja terhadap depresi.

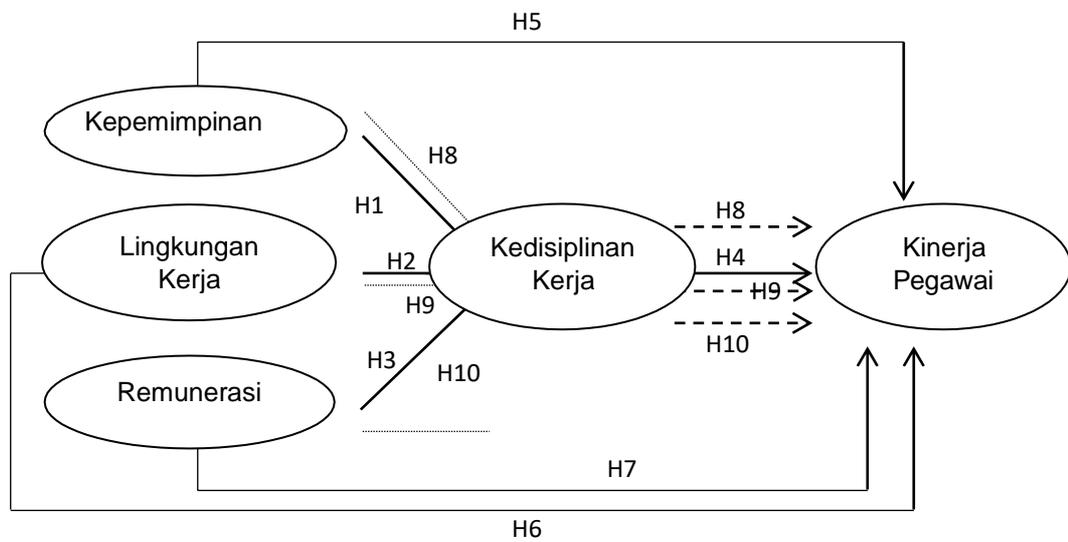
BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas, yang dicapai individu dalam organisasi sehubungan dengan penyelenggaraan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi terkhusus organisasi pemerintahan, kinerja pegawai masih perlu dioptimalkan pencapaiannya. Padahal, kinerja memiliki dampak yang luas pada ruang lingkup organisasi pemerintahan, baik untuk mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi maupun untuk mewujudkan kontinuitas pelayanan publik. Permasalahan ini ditengarai karena adanya peranan dari beberapa faktor yang memengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung.

Adapun pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini disebabkan oleh faktor-faktor, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan kedisiplinan kerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai berasal dari faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan remunerasi melalui kedisiplinan kerja sebagai variabel *mediating*. Desain kerangka pemikiran untuk menggambarkan keterkaitan setiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Kerangka Pikir

3.2 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai berikut.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Kerja

Faktor kepemimpinan mempunyai peran krusial untuk mengendalikan kedisiplinan kerja para pegawai pada setiap organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fikri (2020) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada kedisiplinan kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan berkualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja pegawai.

H₁ = Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kedisiplinan Kerja

Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa nyaman bagi para pegawai saat bekerja. Tentunya hal ini akan membawa pengaruh pada kedisiplinan dan produktivitas kerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian Taohid dkk. (2021) dan Wahono (2016) yang melakukan uji parsial variabel lingkungan kerja terhadap kedisiplinan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang memadai berperan penting dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.

H₂= Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kedisiplinan kerja.

3. Pengaruh Remunerasi terhadap Kedisiplinan Kerja

Pemberian remunerasi ialah satu upaya organisasi untuk mencapai tujuan serta memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa pemberian remunerasi, para pegawai dapat menjadi tidak patuh terhadap perintah dan peraturan, bahkan sangat memungkinkan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Sardjana dkk. (2018) dan Darathea (2016) yang membuktikan bahwa penerapan kebijakan remunerasi dalam organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hasil tersebut cukup masuk akal mengingat tata kelola pemerintahan yang baik akan sukar terwujud jika kesejahteraan PNS sebagai pelaksana tugas pemerintahan tidak diperhatikan.

H₃= Terdapat pengaruh positif dari remunerasi terhadap kedisiplinan

kerja.

4. Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang terlibat dalam suatu organisasi. Apabila seorang pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dalam artian patuh terhadap sistem yang berlaku dalam organisasi, kinerja yang dihasilkan akan memuaskan dan berdampak pada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Iptian dkk. (2020) dan Leonarti dkk. (2019) yang membuktikan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai yang baik menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H4= Terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai

5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan (*leadership*) ialah kunci keberhasilan yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi. Dengan jiwa kepemimpinan yang tepat, maka proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai menjadi tergerak untuk memaksimalkan peranannya dalam aktivitas organisasi, sehingga pencapaian kinerja pegawai tersebut menjadi optimal. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian Widyadara (2018) dan Nursasongko (2012) yang menunjukkan hasil bahwa faktor kepemimpinan membawa pengaruh positif dalam pencapaian kinerja pegawai.

H5= Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada dasarnya, kondisi lingkungan kerja yang memadai akan menimbulkan rasa nyaman bagi para pegawai saat bekerja. Siagian (2009:103) berpendapat bahwa manfaat lingkungan kerja yakni menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian Hendrik dkk. (2021) dan Rasdam dkk. (2018) yang menunjukkan hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₆= Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

7. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Remunerasi ialah suatu bentuk kebijakan kompensasi yang umumnya berada pada ruang lingkup organisasi pemerintahan. Remunerasi dimaksudkan untuk perbaikan tata kelola pemerintahan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi melalui pencapaian kinerja yang baik. Tanpa adanya kebijakan remunerasi, kinerja pegawai akan sulit ditingkatkan dikarenakan tidak adanya gairah dalam bekerja, sehingga produktivitas kerja dapat menurun. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sardjana dkk. (2018) dan Darathea dkk. (2016) yang menunjukkan hasil bahwa pemberian remunerasi terhadap pegawai memiliki dampak positif pada pencapaian kinerjanya.

H₇= Terdapat pengaruh positif dari remunerasi terhadap kinerja pegawai

8. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kedisiplinan Kerja

Adanya kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat menjadi penggerak dalam memelihara kedisiplinan kerja pegawai, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat berkontribusi positif dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fikri (2020), Widyadara (2018) dan Nursasongko (2012) dapat menjadi acuan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kinerja pegawai.

H₈= Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja

9. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kedisiplinan Kerja

Secara umum, lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman saat bekerja. Hal ini tentu akan membuat para pegawai lebih disiplin dan produktif dalam menunaikan pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat meningkat. Hal ini tergambar dalam penelitian Hendrik dkk. (2021), Taohid dkk. (2021), Rasdam dkk. (2018) dan Wahono (2016) yang menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja, kedisiplinan kerja, dan kinerja pegawai.

H₉= Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja

10. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kedisiplinan Kerja

Kebijakan remunerasi merupakan bentuk upaya organisasi untuk mencapai tujuannya melalui kinerja pegawai yang dapat memenuhi sasaran strategis organisasi. Namun, hal ini menjadi sukar tercapai jika tingkat kedisiplinan pegawai dalam menunaikan pekerjaan berada pada tingkat yang minimal. Oleh karena itu, pemberian remunerasi diharapkan dapat mendorong kepatuhan para pegawai terhadap perintah dan peraturan pada setiap pekerjaan, sehingga dapat memicu peningkatan kinerjanya. Hubungan logis antara remunerasi, kedisiplinan kerja, dan kinerja pegawai dapat dilihat pada penelitian Sardjana dkk. (2018) dan Darathea (2016).

H₁₀= Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kedisiplinan kerja