



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Mangkunegara dalam Sopiah dan Sangadji (2017) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan. Sedangkan kuantitas dilihat dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2017:351). Amstrong (2017:350) berpendapat kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerja dan mengubah kinerja dari abstrak menjadi tindakan. Bukan hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil dalam hak mereka sendiri merupakan produk usaha mental dan fisik yang diterapkan pada tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasil.

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang terdapat didalam nya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Nawa dan Kempa dalam Hasibuan (2017) Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

manusia menjadi perencana, pelaku, penentu terwujudnya tujuan organisasi. tujuan tidak akan terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Hal inilah yang membuat perusahaan selalu berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi seperti berpotensi, mampu memberikan kontribusi yang baik dan melaksanakan tugas secara optimal. Sehingga karyawan merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan tempat bekerja dan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2017) adalah :

(1) Faktor Individu (*personal factors*)

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain

(2) Faktor Kepemimpinan (*leadership factors*)

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja

(3) Faktor Kelompok / rekan kerja (*team factors*)

Faktor kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja

(4) Faktor Sistem (*system factors*)

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi

(5) Faktor Situasi (*contextual / situational factors*)

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal

**c. Penilaian Kinerja**

Wibowo dalam buku Manajemen kinerja (2015:188) penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

*The Advisory, Conciliation and Arbitration Service*, penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Berdasarkan pandangan tersebut bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

**d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Stewart dan Stewart dalam Sopiah dan Sangadji (2017:354) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:



- (1) Memberikan *feedback* kepada pegawai. Agar efektif, masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan)
- (2) *Management by objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan hal-hal yang sudah disetujui bersama
- (3) *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji
- (4) *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat
- (5) *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer untuk membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.

#### e. Manfaat Penilaian Kinerja

Harvard dalam wibowo (2015:192) mengingatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk: (1) memperkenalkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi, (2) mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang, (3) memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari, (4) memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi, (5) meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaikatkan dengan pengupahan, (6) melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan, (7) mendapatkan kesenangan khusus, (8) menyepakati tujuan pembelajaran, (9) mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan, (10) mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan, (11) membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian, (12) membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan (13) menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan. Dari apa yang diungkapkan Harvard di atas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

#### f. Indikator Kinerja

Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2017:351) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (1) Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- (2) Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- (3) Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan
- (4) Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, Teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
- (5) Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nanti akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi

## 2. Disiplin Kerja

### a. Pengertian Disiplin Kerja

Singodimedjo dalam Safriandi dan Aginta (2016) mengatakan disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin kerja menurut Rivai dalam Nawa dan Kempa (2017) adalah suatu alat yang dipergunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Mangkunegara dalam nawa dan kempa (2017) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

#### b. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Fitrianto (2016) adalah :

- (1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- (2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan
- (3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- (4) Keberanian pimpinan dalam mengambil suatu tindakan
- (5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- (6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan
- (7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### c. Macam-Macam Disiplin Kerja

Ada dua bentuk disiplin kerja, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:129):

#### (1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

#### (2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### d. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga pendekatan Disiplin Kerja, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan menurut Mangkunegara (2017:130-131):

#### (1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman, pendekatan ini beransumsi :





**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik
  - (b) Melindungi tuduhan yang benar diteruskan pada proses hukum yang berlaku
  - (c) Keputusan-keputusan yang samaunya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mendapatkan fakta-faktanya
  - (d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin
- (2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi
- Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini beransumsi :
- (a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
  - (b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya
  - (c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawainya
  - (d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras
  - (e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat
- (3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan beransumsi bahwa :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
- (b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- (c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik
- (d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya

#### e. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Berikut ini pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin kerja menurut Mangkunegara (2017:131-132):

##### (1) Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai

##### (2) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berada diperusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu,



memberi peluang pelangga untuk mengabaikan disiplin perusahaan

(3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku diperusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasa adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin

(4) Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku diperusahaan

**f. Indikator Disiplin kerja**

Menurut Dharma dalam Safriandi dan Aginta (2016) adapun indikator yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

(1) Kehadiran karyawan setiap hari

Karyawan wajib hadir diperusahaannya sebelum jam kerja, dan pada biasanya digunakan sarana kartu kehadiran pada mesin absensi

(2) Ketetapan jam kerja



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Penetapan hari kerja dan jam kerja diatur atau ditentukan oleh perusahaan. Karyawan diwajibkan untuk mengikuti aturan jam kerja, tidak melakukan pelanggaran jam istirahat dan jadwal kerja lain, keterlambatan masuk kerja, dan wajib mengikuti aturan jam kerja per hari

(3) Mengenakan pakaian kerja dan tanda pengenal

Seluruh karyawan wajib memakai pakaian yang rapi dan sopan, dan mengenakan tanda pengenal selama menjalankan tugas kedinasan, bagi sebagian besar perusahaan biasanya menyediakan pakaian seragam yang sama untuk semua karyawannya sebagai bentuk symbol dari kebersamaan dan keakraban disebuah perusahaan.

(4) Ketaatan karyawan terhadap peraturan

Adakalanya karyawan secara terang-terangan menunjukkan ketidakpatuhan, seperti menolak melaksanakan tugas yang seharusnya dilakukan. Jika tingkah laku karyawan menimbulkan dampak atas kinerjanya, para pemimpin harus siap melakukan tindakan pendisiplinan

### 3. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Wibowo dalam buku Manajen kinerja (2015:289-290) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atau penggunaan



tenaga kerjanya. Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. kompensasi yang diberikan kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performace*, seperti insentif dan *gain sharing*. Sementara itu kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Hasibuan dalam Safriandi dan Aginta (2016), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Singodimedjo (2016) mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaan nya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Wibowo dalam buku manajemen kinerja (2015:293-294) Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the goverment dan unions*. Sedangkan sebagai faktor internal adalah *the labor budget dan who makes compensation decision*

- (1) *The labor market* (pasar tenaga kerja)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas dipasar

(2) *The economy* (kondisi ekonomi)

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi

(3) *The goverment* (pemerintah)

Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah , antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum

(4) *Unions* (perserikatan)

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran , tunjangan dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan memengaruhi kebijakan kompensasi

(5) *The labor budget* (anggaran tenaga kerja)

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja



dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja

- (6) *Who makes compensation decision* (pembuat keputusan kompensasi) Keputusan tentang berapa banyak membayar , sistem apa yang dipergunakan, tunjangan apa yang ditawarkan , dipengaruhi dari atas sampai kebawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

### c. Jenis-Jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya, Rivai dalam buku manajemen sumber daya strategik (2017:364-366) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu :

#### (1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- (a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah) , pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif. mengemukakan bahwa:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

i. Gaji

Gaji adalah 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

ii. Upah

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 mau masuk menjadi karyawan

iii. Insentif

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

(b) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan

(2) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

**d. Tujuan Kompensasi**

Menurut Rivai dalam buku manajemen sumber daya manusia strategik (2017:336-367), tujuan kompensasi adalah :

(1) Memperoleh SDM yang berkualitas

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

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan

(2) Mempertahankan karyawan yang ada

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

(3) Menjamin keadilan

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

(4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

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

(5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar

(6) Mengikuti aturan hukum

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan

(7) Memfasilitasi

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan

(8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

**e. Indikator Kompensasi**

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora dalam Nawa dan Kempa (2017) diantaranya :

(1) Kepuasan terhadap gaji

Gaji dan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

(2) Kepuasan terhadap insentif

Insentif yang sesuai dengan pengorbanan

(3) Kepuasan terhadap Tunjangan

Tunjangan yang sesuai dengan harapan

(4) Kepuasan terhadap Fasilitas

Fasilitas yang memadai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	Hasil Penelitian
1	Ferry afriandi, Windy Aginta (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan	Jurnal Riset Komputer (JURIKOM) Volume:3, Nomor:5, Oktober 2016 389X	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2	Fendra Nawa, Sesilya Kempa (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Nusa Tenggara Timur	AGORA Vol.5, No:3, (2017)	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero) wilayah nusa tenggara timur 2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero) wilayah nusa tenggara timur
3	Mardi Astutik (2016)	Pengaruh Kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	AKADEMIKA; Vol.14 , No.2 Agustus 2016	1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Ali Wairooy (2017)	Pengaruh Disiplin kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Tbk. Pemasaran Region VII Makasar	Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol.4, No.1, 2017	1. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Sisilia Naibaho, Lotje Kawet, Christoffe I Kojo (2016)	Pengaruh Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan pada RSUP PROF. DR. R.D. KANDOU, MANADO	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol.6, No.02, 2016	1. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh signifikan kinerja karyawan

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

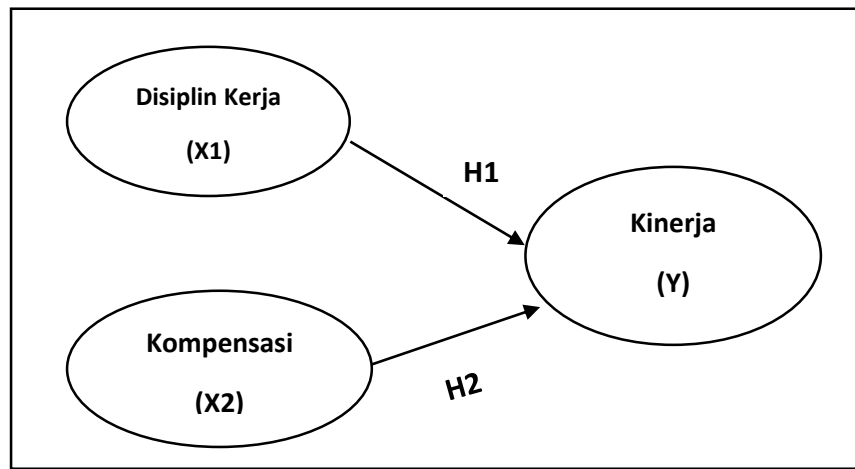
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### C. Kerangka Pemikiran

Disiplin Kerja dan kompensasi sangat penting dalam memperbaiki masalah rendahnya tingkat kinerja seorang karyawan. Permasalahan tersebut memberi indikasi bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Digunakan untuk penelitian ini

### D. Hipotesis Penelitian

#### 1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan untuk memenuhi dan menaati norma-norma yang berlaku disekitarnya menurut singodimedjo dalam lestari, djaelani,dkk (2019). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif pada kinerja Karyawan menurut Wairooy (2017) maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

Hipotesis 1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semakin baik dan produktif menurut Hasibuan dalam Yulianthini dkk (2016) sejalan dengan pendapat tersebut.

Hipotesis 2 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.