

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Boulter, Dalziel dan Hill dalam Wulandari (2013:17-34) mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sesuatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang dimuka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Wibowo (2012), pengertian Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh

pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut.

- a. Karakteristik dasar *Underlying characteristic* kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalkan aliran *Account Receivable* (AR) yang harus dijaga dengan baik oleh seorang customer services tidak lebih dari 15%.

UNBIN
UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard

University, dalam Wulandari (2013:17-34) mengemukakan bahwa

kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian dibawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada diatas air . Peran social dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam bawah sadarnya.

2. Manfaat kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan dalam Wulandari (2013:17-34) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

a. Karyawan.

- 1) Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.

- 2) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- 3) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- 4) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- 5) Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- 6) Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- 7) Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

b. Organisasi

- 8) Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- 9) Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.

- 10) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 11) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- 12) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- 13) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- 14) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Sedangkan menurut Ruky dalam Wulandari (2013:17-34) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu :

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam

mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.

- b. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
- c. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
- d. Dasar untuk pengembangan system remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (Imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan oleh seorang karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Sebagai rujukan membangun/menetapkan kompetensi karyawan, sumber dari Spencer&Spencer bisa jadi rujukan. Ada 20 jenis kompetensi yang dapat ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan industri. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

3. Komponen Kompetensi

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi. Kesuksesan seseorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja lebih baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal). Namun demikian, banyak terjadi ditempat pekerjaan, seseorang harus mempunyai kemampuan spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

Menurut Moehariono dalam Wulandari (2013:17-34) kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari

dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut :

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- b. Motivasi kerja yang tinggi.
- c. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut tentunya tetap harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Ada berbagai jenis kompetensi yang sering ditemukan berpengaruh positif terhadap performansi atau kinerja seseorang, kemudian dikelompokkan berdasarkan niat atau maksud (*intent*) yang tercakup pada tingkat yang paling abstrak, yaitu dasar individu, dan berdasarkan pada perilaku yang tampak pada permukaan.

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Wulandari (2013:17-34) terdapat lima aspek, yaitu:

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi

berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

- b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

- e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Menurut Moehariono dalam Wulandari (2013:17-34). Dalam kompetensi individu ini dapat dikategorikan atau dikelompokkan menjadi dua, yang terdiri atas:

- a. Kompetensi *threshold* atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan seperti kemampuan membaca dan menulis. Contohnya jika seseorang menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian akuntansi atau keuangan.
- b. Kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja. Contohnya, seorang salesman mempunyai nilai lebih dapat menjual produk seberapa besar atau seorang pekerja dapat memproduksi berapa jumlah perhari jika dibandingkan dengan hasil kerja orang lain.

Akan tetapi, kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan atau keahlian lebih mudah untuk dapat dikembangkan dan apabila akan menambah atau meningkatkan kompetensi tersebut yaitu dengan cara menambah program

pendidikan dan pelatihan (*training*) bagi karyawan yang masih dianggap kurang kompetensinya. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi sehingga cukup sulit untuk dikembangkan, salah satu yang paling efektif untuk mengetahuinya adalah melalui psikolog dengan tes atau wawancara. Selanjutnya kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) menurut Spencer seperti pada gambar V berikut: (Moeheriono dalam Wulandari (2013:17-34))

4. Indikator Kompetensi

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, terutama untuk seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi, Moeheriono dalam Wulandari (2013:17-35) yaitu sebagai berikut :

- a. *Task skills* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja. Misalnya yaitu keterampilan karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai SOP.
- b. *Task Management skills* yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan. Misalnya kemampuan seorang karyawan dalam mengelola tugas yang berbeda-beda dalam pekerjaan.
- c. *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan. Misalnya

yaitu kemampuan seorang karyawan dalam mengambil tindakan yang cepat dan tepat dalam suatu masalah

- d. *Job role environment skills* yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Yaitu kemampuan seorang karyawan dalam hal bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.
- e. *Transfer skills* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Misalnya yaitu karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dan para rekan kerjanya.

5. Ciri-Ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

- a. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.
- b. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, control, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
- c. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh. Menurut Thoha

dalam Wulandari (2013:17-34) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

- 1) Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- 2) Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi.
- 3) Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan
- 4) Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
- 5) Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
- 6) Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
- 7) Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

B. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Siagian (2013), menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan adanya disiplin kerja pegawai akan mampu menciptakan kinerja pegawai yang maksimal. Tingkat disiplin dapat diukur melalui ketaatan pada

peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi dan kesadaran pribadi. Sehingga dapat diartikan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memilah tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Menurut menurut Sarwoto (2009:89) yaitu keadaan yang menyebabkan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma / peraturan yang telah ditetapkan.

Siswanto Bedjo (2009:272) Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, lebih baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Nitisemito (2012:263), disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Jadi dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah ketekunan, ketaatan, kegiatan, sikap yang sangat hormat yangnampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati bersama antara organisasi dan pegawainya.

Aswani Sahlan (2009 : 132) Disiplin adalah ketaatan terhadap aturan dan ia tidak berkaitan dengan nilai (*value*) dari apa yang akan dicapai oleh satu aturan, dengan kata lain setiap disiplin ditunjukkan dengan tidak

mempertimbangkan apakah aturan yang ditaati bermanfaat atau tidak sebelum pada akhirnya membuat karyawan bergairah untuk bekerja dan pula sebaliknya. Disiplinisasi sebagai upaya menggerakkan disiplin dalam suatu organisasi diartikan oleh Aswani sebagai usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat.

Lebih lanjut Keith Davis (2012:336) mengemukakan bahwa : *Discipline is management action to enforce organization standards*”, artinya : “Penerapan Disiplin adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”. Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2. Indikator Disiplin Kerja

Lebih lanjut Maluyu S.P. Hasibuan (2010) menyebutkan 5 indikator yang mempengaruhi kedisiplinan, yaitu :

a. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan yang harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya pun mempunyai disiplin yang baik pula.

b. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan

tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik bilamana kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

c. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan karyawan baik pula.

d. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti

atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya. Sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetapi juga harus mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta *internal control* yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawai. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudnya kerja sama yang baik dan harmonis dalam organisasi yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

e. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap dan perilaku indisipliner yang akan tetap diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu

ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sangsi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator :

- a. Teladan Pimpinan,
- b. Balas Jasa,
- c. Keadilan,
- d. Waskat,
- e. Sangsi Hukuman.

3. Prinsip-prinsip Pendisiplinan

Untuk mengkondisikan karyawan suatu organisasi atau perusahaan agar bersikap disiplin maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan antara lain :

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan di depan orang banyak agar karyawan yang bersangkutan tidak merasa malu dan sakit hati.

b. Pendisiplinan harus bersifat membangun

Selain menunjukkan kesalahan yang telah dilakukan pegawai, haruslah diikuti dengan petunjuk cara pemecahannya sehingga karyawan tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang telah dilakukan.

c. Pendisiplinan dilakukan secara langsung dan segera

Suatu tindakan yang dilakukan dengan segera terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan sehingga karyawan dapat mengubah sikapnya secepat mungkin.

d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih, siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapatkan tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

e. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen.

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar dia tahu telah melakukan kesalahan.

f. Setelah pendisiplinan hendaknya wajar kembali

Sikap wajar hendaklah dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut, sehingga proses kerja dapat berjalan lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

Berdasarkan uraian di atas, maka sintesa disiplin adalah ketekunan, ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Indikator disiplin kerja yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan dari Maluyu S.P. Hasibuan (2010) yaitu : 1. Teladan pimpinan, 2. Balas jasa, 3. Keadilan, 4. Waskat dan 5. Sangsi Hukuman.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Dessler, (2010) menjelaskan, :

“Kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja karyawan (employee performance) menyangkut tingkatan/tahapan mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal maupun formal dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja

ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Proses penilaian kinerja karyawan tidak hanya evaluasi, tapi juga penetapan *standard* dan umpan balik untuk mendiskusikan kemajuan karyawan dan untuk membuat penetapan bagi pengembangan pengembangan apa pun. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Anthony, et. al. (2008) menjelaskan :

“kinerja sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi karyawan terhadap tugas yang diberikan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja baik manakala karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian (*achievement*) suatu pelaksanaan tugas”.

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

Cash dan Fischer dalam Soedarsono (2007) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh

kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

2. Indikator Kinerja

Dessler juga menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
- d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan

- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu

Hal tersebut pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Keinginan
- c. Lingkungan.

Dengan demikian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi dari kinerja karyawan yaitu kualitas dan kuantitas kerja. Kualitas dan Kuantitas kerja dapat dipengaruhi oleh indikator-indikator yang ada, diantaranya adalah: ketepatan waktu, keterampilan, ketelitian, pengetahuan kerja, sikap terhadap pekerjaan, hasil pekerjaan, mengikuti instruksi, kondisi kerja, waktu yang dipergunakan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Empat aspek kinerja menurut Harari, yakni sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Penerimaan tujuan perusahaan
- c. Tingkat tujuan yang dicapai
- d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja adalah:

- a. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- b. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- c. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- d. Target aktivitas perbaikan kinerja.
- e. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- f. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Berdasarkan teori di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang terukur, dan dilakukan secara sistematis dapat dimonitor dan memberikan umpan balik yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi dan dilakukan selama periode tertentu. Indikator kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Legalitas,
4. Kesesuaian dengan tujuan organisasi,
5. Kerjasama.

D. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan bagi penulis dalam melakukan penelitian ini, dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1	I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.
2	Rozi Fadillah, Sulastini, Noor Hidayati. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 5 Tahun 2015)	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin	Path Analisis	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel cabang pembantu Banjarmasin, dengan besar pengaruh sebesar 66% 2. Disiplin Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel cabang pembantu Banjarmasin dengan besar pengaruh sebesar 6,6% 3. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel cabang pembantu Banjarmasin dengan besar pengaruh dengan besar pengaruh 11%

Lanjutan Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
3	Rivky Pomalingo, Silvy L Mandey, Yantje Uhing. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 05 Tahun 2015	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara	Regresi Linier Berganda	<p>Hasil perhitungan SPSS diperoleh t hitung (0.728) < t tabel (1.681), maka Kompetensi Tidakberpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yaitu sebesar 0.728 atau sebesar 7.3%. Hal ini sesuai juga dengan angka signifikan $0.471 > 0,05$ yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap kinerja Pegawai.</p> <p>Hasil perhitungan SPSS diperoleh t hitung (2.056) > t tabel (1.681) maka Disiplin Kerja t berpengaruh terhadap kinerja yaitu hanya sebesar 2.056 atau sebesar $2,6\%$. Hal ini sesuai juga dengan angka signifikan $0.047 < 0,05$ yang artinya terjadi pengaruh yang signifikan antara Disiplin</p> <p>Hasil perhitungan didapatkan angka F hitung ($2,526$) > F tabel ($1,483$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPBD Provinsi Sulawesi Utara.</p>
4	Siti Rohimah Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 14 No. 08 Tahun 2016	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Guru Sma Islamic Village Karawaci Tangerang	Regresi Linier Berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis koefisien regresi Variabel Kompetensi = 0.029, Kompensasi = 0.025, Disiplin Kerja = 0.017 berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dan koefisien regresi Variabel Kompetensi = 0.022 Kompensasi = 0.000,.</p>

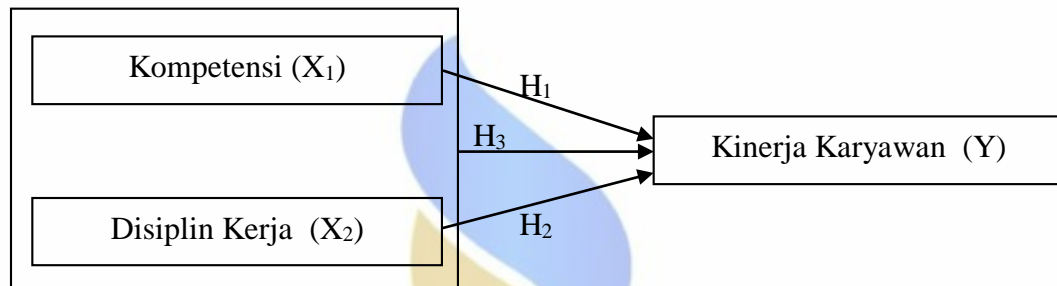
Lanjutan Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
				Disiplin Kerja = 0.048 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Disiplin merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dengan nilai beta 0.377 dan kompensasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta 0.738.
5	Luvita Tiara Dewi Jurnal Ilmiah Volume 1 No. 09 Tahun 2019	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah	Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KBM IK Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah. Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KBM IK Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah. Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KBM IK Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah. Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KBM IK Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah.

E. Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian teoritik dan fenomenologis yang telah diuraikan, maka akan dianalisis model pengaruh antar variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini. Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa terdapat berbagai faktor dalam membentuk kriteria kinerja. Digambarkan juga pengaruh antara kompetensi dan

disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Kerangka konseptual antara beberapa aspek hubungan antar variabel bebas dan terikat, dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Berpikir

Keterangan :

- X_1 = Kompetensi
 X_2 = Disiplin Kerja
 Y = Kinerja Karyawan

F. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan pemikiran uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Divisi Sales Respresentatif pada PT. Bentoel Investama Bogor.
2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Sales Respresentatif pada PT. Bentoel Investama Bogor.

3. Terdapat pengaruh kompetensi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Divisi Sales Respresentatif pada PT. Bentoel Investama Bogor.



UNBIN

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA