

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1) Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Sinambela (2018:480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai berapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan. (2) memenuhi atau menjalankan suatu nazar. (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan. (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik. (5) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab. (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan. (7) memainkan musik. (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kiruja, dkk (2013) dalam Dwilaksono (2017) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi digambarkan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak terhadap sesuatu. Menurut Framelita Mariana (2017) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau

kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggungjawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawan.

Menurut Hasibuan (2013:160) dalam Kadek (2017) mendefinisikan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan keunggulan sertawaktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan maka kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bias diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, mampu secara fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Edison, dkk (2018:193):

- 1) Fokus pada target
- 1) Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
- 2) Pekerjaan selesai tepat waktu
- 3) Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu
- 4) Dilakukan dengan cara yang transparan

5) Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan

2) Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2006) dalam Efendy (2017) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan kondisi dirinya. Menurut Mangkunegara (2013:117) dalam Timoti (2018) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut Heinz Wehrich, Harold Koontz, dalam Sinanmbela (2018:583), berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan organisasi pun akan tercapai. Kepuasan kerja akan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan seseorang ketika apa yang diinginkan tercapai. Menurut Robbins (2006) dalam I Wayan (2018) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Menurut Soegihartono (2019) *Job satisfaction is as a general attitude and a positive level that someone feels towards his job.*

Menurut Handoko (2001) dalam Badriyah (2015:228) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang meyenangkan para karyawannya memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranannya dalam pekerjaannya dalam perusahaan.

b. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.

Ada beberapa teori tentang kepuasan menurut (Wexley dan Yuki, 1977) dalam (Badriyah, 2015:237) yaitu; Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*), Teori Keadilan (*Equity Theory*), *Theory of work Adjustment*.

Dan dalam penelitian ini lebih difokuskan pada teori dua yaitu :

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok yang berbedayaitu *motivators* dan *hygienic factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas, pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan

pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygienic* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan faktor itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Tingkat kepuasan seseorang bergantung pada caranya merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun ditempat lain.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

★ Berdasarkan literatur (Greenberg dan Baron, 1995) dalam Badriyah (2015:231) membagi kedalam dua kelompok yaitu:

1) Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

a. Kepribadian

Kepribadian merupakan aspek paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat. Kepribadian dalam hal ini adalah cara individu berpikir, bertindak laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang mengungkap perasaan dan pikiran

individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan yang dirasakan individu.

b. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai yang memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya.

c. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

Kebudayaan dilingkungan individu juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal dilingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi.

d. Minat dan penggunaan keterampilan

Greenberg dan Baron, 1995 dalam (Badriyah, 2015:231) mengemukakan bahwa kepuasan kerja individu berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah.

e. Usia dan pengalaman kerja

Biasanya, pada awal bekerja para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena mereka merasa ada tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Setelah beberapa tahun bekerja, tingkat kepuasan kerjanya akan mengalami penurunan. Hal ini karena mereka mengalami stagnansi. Setelah enam tahun atau tujuh tahun bekerja, tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut karena individu merasa memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

f. Jenis kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan dengan pria, dan ada juga sebaliknya.

g. Tingkat intelegensi

Individu dengan IQ yang tinggi, diatas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan ketidakpuasan kerja. Salah satu faktor yang berhubungan dengan intelegensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja yang muda yang berpendidikan biasanya memiliki kemampuan lebih daripada yang diharapkan

pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan tinggi juga mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerja dengan pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang penting dan terlibat didalamnya.

h. Status dan senioritas

Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkat lebih rendah.

2) Faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi

a. Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaannya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Para pekerja yang bekerja dilingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrem, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan yang rendah.

b. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada pendistribusian pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul dengan penggunaan

sistem imbalan yang dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan organisasi, dan mekanisme yang ditentukan untuk pembayaran. Ketidakpuasan dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

c. Penyelia dan komunikasi

Pekerja yang percaya bahwa penyelia mereka adalah orang yang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, dan tidak mementingkan diri sendiri memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi.

d. Pekerjaan

Pekerja akan merasa lebih puas apabila bekerja pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan menuntut tanggungjawab yang besar. Para pekerja juga akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang tidak membuat mereka menjadi bosan, dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu yang singkat dan temporer.

e. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja dibawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu mempunyai konflik dan peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan lembaga atau perusahaan cenderung merasa tidak puas.

g. Aspek sosial dari pekerjaan

Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung akan merasa puas. Sebaliknya, karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama akan merasa tidak puas.

h. Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seseorang profesional dan eksekutif di perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula, bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah, faktor ini cukup mendapat banyak perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Yuwono (2005:69) dalam Badriyah (2015:241):

- 1) Upah : jumlah dan rasa keadilan
- 2) Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- 3) Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
- 4) *Benefit* : asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
- 5) *Contigent rewards*: rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi
- 6) *Operating procedure* : kebijakan, prosedur, dan aturan
- 7) *Co-workers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
- 8) *Nature of work*: tugas itu dapat dinikmati atau tidak
- 9) *Communication*: berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

3) Disiplin kerja

a. Pengertian Disiplin kerja

Menurut Singodimedjo (2002) dalam Edy Sutrisno (2019:86) mendefinisikan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma yang berlaku disekitarnya.

Menurut Sri Wayati, dkk (2017) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya, tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi sebuah perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2013:129) mengemukakan bahwa "*Discipline is a management action to enforce organization standards*". Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksana manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Sinambela (2018:335) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk merubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Dari definisi-definisi diatas disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang

menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan yang ada di perusahaan.

b. Jenis Disiplin Kerja

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2018) Jenis disiplin ada 2 yaitu:

1. Disiplin *Preventif* adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin *preventif* bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara *preventif* dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Di sisi lain, para pegawai juga wajib mengetahui, memahai, dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan Standar Operasi Prosedur (SOP) yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu disiplin *preventif* merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem ada dalam organisasi.
2. Disiplin Korektif adalah salah satu upaya pergerakan pegawai dalam menyatukan satu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mengikuti beberapa peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar

disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

c. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2005) dalam Sinambela (2018:340):

1. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku dip perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Prinsip-prinsip Disiplin

Ada beberapa prinsip disiplin menurut Bacal (2002) dalam Sinambela (2018:343):

1. Mengambil tindakan disiplin harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal yang dikomunikasikan pada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang diambil dalam memecahkan masalah itu.
3. Tindakan yang disipliner hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama.
5. Kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya secara bersama dengan pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang jelas.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (1997) dalam Sinambela (2018:336) yaitu:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal juga cukup menantang bagi karyawan.

2) Teladan pimpinan atau kepemimpinan

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3) Balas jasa/gaji dan kesejahteraan

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaanya.

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.

5) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) yaitu tindakan nyata yang paling efektif menunjukkan kedisiplinan karyawan perusahaan.

6) Sanksi hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan dalam suatu perusahaan harus terjalin baik antara atasan dan karyawan.

f. Pendekatan Disiplin kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan. Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2018:339):

- 1) Disiplin *modern*, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah a. Disiplin *modern* merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik. b. Melindungi tunduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku. c. Keputusan-keputusan yang samaunya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya. d. Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- 2) Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara mendapatkan hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan. b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaanya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya. c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun pegawai

lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama. d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras. e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

- 3) Pendekatan disiplindengan bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah a. Disiplin kerja harus diterima dan dipahami oleh semua pegawai. b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah kepadasesuatu yang lebih positif. c. Disiplin ditunjukkan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik. d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

4) Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

★ Menurut Anisaul (2019) mendefinisikan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Selain itu menurut Wahyu (2019) mendefinisikan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk memperkerjakan, memperhatikan dan memberi imbalan terhadap yang produktif dan berkualitas untuk memiliki loyalitas yang tinggi.

Sementara itu, menurut Werther dan Davis (1996) dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka pegawai yang ada saat ini mungkin meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Hasibuan (2018:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari definisi-definisi diatas disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik secara langsung atau tidak langsung sebagai tanda jasa kepada karyawan yang sudah menyumbangkan kontribusinya untuk kemajuan perusahaan.

b. Kompensasi Langsung

Menurut Sinambela (2018:222) kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang harus dibayar secara bertahap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi. Umumnya, diberikan setiap bulan, meskipun ada juga kompensasi khususnya disektor swasta memberikannya dua kali dalam

sebulan. Jenis-jenis kompensasi langsung menurut Simamora (2004) dalam Sinambela (2018:223):

- 1) Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah.
- 2) Bayaran prestasi (*merit pay*).
- 3) Bayaran insentif (*incentive pay*) yaitu, bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan dan pembagian saham.
- 4) Pembayaran tertangguh (*deferred pay*), yaitu program tabungan dan antusias pembelian saham.

c. Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Sinambela (2018:222) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang dan barang.

Jenis-jenis kompensasi tidak langsung menurut Simamora (2004) dalam Sinambela (2018:223):

- 1) Program perlindungan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran diluar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- 3) Fasilitas, yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) dalam Sinambela (2018:226):

- 1) Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya
- 3) Pengadaan efektif, jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

e. Faktor-faktor Kompensasi

Menurut Sinambela (2018:235) ada berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi:

- 1) Kinerja dan produktivitas kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan untuk bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa material dan non material. Untuk itu, setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja untuk pegawainya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

2) Kemampuan membayar

Pemberian kompensasi tergantung pada organisasi dalam membayar. Organisasi tidak mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut.

3) Kesiediaan membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak/sedikitnya tenaga kerja dipasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan diatas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih murah.

5) Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja

biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar.

6) Undang-undang dan pemerintahan yang berlaku

Undang-undang dan Peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapat sorotan tajam karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan Peraturan yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.

f. Indikator Kompensasi

Menurut Edison dkk (2018:163), ada beberapa indikator kompensasi yaitu:

- 1) Upah sudah memenuhi standar unsur minimal yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Tunjangan jabatan yang ada sesuai dengan bobot kerja dan tanggungjawab yang diemban.
- 3) Mendapatkan tunjangan keluarga di luar perhitungan upah minimal.
- 4) Mendapatkan tunjangan kesehatan (BPJS) sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam perundang-undangan.
- 5) Mendapatkan tunjangan hari raya/keagamaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- 6) Mendapatkan uang cuti tahunan dari perusahaan.
- 7) Setiap tahun berlibur bersama seluruh anggota.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan			
No.	Penulis, Dan Tahun	Variabel Yang Di Gunakan	Hasil Penelitian
1.	Asie, Hairudinor, M. Noor Rasyidi (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja 	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	I Wayan Arya Lantara (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja 2. Kinerja 3. Kepuasan kerja 	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Deni Candra Purba Victor Lengkong Sjendry Loindong (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Motivasi kerja 3. Disiplin kerja 4. Kinerja 	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Wahyu Setyawibowo Anita Silvianita (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Kinerja 	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Soegihartono (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Job satisfaction 3. Performance 4. Commitment 	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan			
No.	Penulis Dan Tahun	Variabel Yang Di Gunakan	Hasil Penelitian
1.	Patricia M. Sahangggamu Silvy L. Mandey (2014)	1. Pelatihan kerja 2. Motivasi 3. Disiplin kerja 4. Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Teguh Ananta Pradipta (2017)	1. Disiplin kerja 2. Motivasi 3. Pengembangan karir 4. Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Sri Wayati Ningsi Lina Mahardiana Risnawati (2017)	1. Motivasi 2. Disiplin kerja 3. Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Julita By Paruru S. L. H. V. Joyce Lapian Hendra N. Tawas (2016)	1. Disiplin kerja 2. Kemampuan kerja 3. Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Roen F. Oley David P. E. Saerang Merinda Pandowo (2019)	1. Discipline 2. Employee moral 3. Performance	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Kartika Dwi Arisanti Ariadi Santoso Siti Wahyuni (2019)	1. Motivasi kerja 2. Disiplin kerja 3. Kinerja	Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan			
No.	Penulis Dan Tahun	Variabel Yang Di Gunakan	Hasil Penelitian
1.	Wahyu Maulana (2019)	1. Promosi 2. Kompensasi 3. Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Widya Parimita Siti Khoiriyah Agung Wahyu Handaru (2018)	1. Motivasi kerja 2. Kompensasi 3. Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Andi Armansyah Idris Azis Niluh Putu Evvy Rossanty (2018)	1. Kompensasi 2. Disiplin kerja 3. Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Anissaul Istifadah Budi Santoso (2019)	1. Kompensasi 2. Motivasi 3. Disiplin kerja 4. Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Muhammad Arifin (2017)	1. Kompensasi 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan peneliti terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, dapat dikatakan bahwa keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen. Keterkaitan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Menurut Asie dkk (2018) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang sifatnya menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Sikap ini bisa dilihat oleh kedisiplinan, moral kerja dan prestasi kerja. Kepuasan kerja akan dinikmati pada saat pekerjaan, luar pekerjaan, hingga kombinasi dari luar atau pun dalam pekerjaan.

Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Assie, dkk (2018), I Wayan (2018), Deni, dkk (2019), Wahyu Setyawibowo, dkk (2017), Soegihartono (2019), hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2007) dalam Syarkani (2017) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

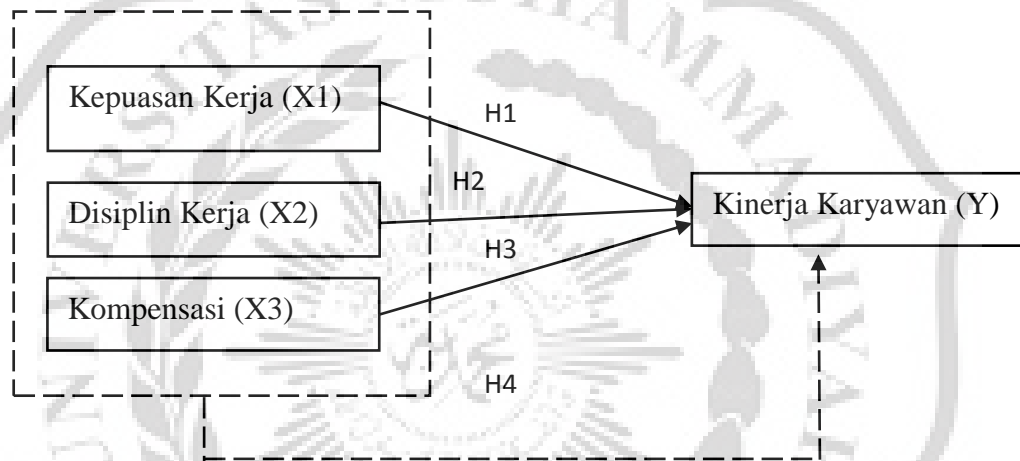
Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Patricia, dkk (2014), Teguh (2017), Sri Wiyati, dkk(2017), Julita, dkk (2016), Roen, dkk (2019). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan

Menurut Andi, dkk (2018) Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung diberikan kepada karyawan sesuai Hubungan antara variabel kompensasi

terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari penelitian Wahyu Maulana (2019), Widya Parimita, dkk (2018), Andi, dkk (2018), Anissaul, dkk (2019). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian dari Muhamad Arifin (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Keterangan:

-----> : Hubungan secara Simultan

-----> : Hubungan secara Parsial

D. Hipotesis

H1 = Kepuasan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Eye Rich Purbalingga.

H2 = Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Eye Rich Purbalingga.

H3 = Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Eye Rich Purbalingga.

H4 = Kepuasan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kompensasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Eye Rich Purbalingga.

