

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Menurut Handoko (dalam Siagian, 2009), menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran terakhir departemen personalia, dan hal tersebut ialah prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai. Selanjutnya Djamaludin (2007), menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh *ability* atau kemampuan dan motivasi (beberapa besar seseorang merasa terdorong untuk bekerja).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010) antara lain :

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *realita* (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3.2.1 Penilaian Kinerja Pegawai

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu:

1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu

dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi

a. Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

b. Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

c. Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

d. Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi

yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

2) Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, penilaianm kerja juga diukur dengan indicator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Definisi dari indikator-indikator tersebut dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011 yaitu :

a. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.

b. Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri.

d. Disiplin

Disiplin yang dimaksud adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan

perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat struktural diartikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2010) indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut :

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.2 Disiplin

2.2.1 Pengertian Disiplin

Disiplin secara mendasar adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2010). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi dan mentaati peraturan dan kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati oleh setiap PNS merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap PNS. Pegawai mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya dengan paksaan.

2.2.2 Tipe-tipe Disiplin

Menurut Mangkunegara (2011) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi peraturan 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 penyatuan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar

disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.2.3 Tujuan Disiplin

Penerapan disiplin dalam organisasi pemerintah ditujukan agar semua pegawai yang ada bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala tata tertib yang berlaku tanpa paksaan. Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan

2.2.4 Pendekatan Disiplin

Menurut Mangkunegara (2011) ada tiga pendekatan disiplin yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan :

- 1) Pendekatan disiplin modern

Pendekatan ini mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan disiplin modern berasumsi bahwa :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindari bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses kukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka yang harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan 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 berasumsi bahwa :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksananya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 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 berasumsi bahwa :

- a. Disiplin kerja harus 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 bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Hasibuan (2010) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya :

1) Tujuan dan Kemampuan

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

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para

bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

5) Waskat

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

kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik, sehingga kedisiplinan pegawai akan tercipta.

2.2.6 Indikator Disiplin Pegawai

Menurut Sutrisno (2011), menyebutkan bahwa ada beberapa indikator disiplin pegawai, yaitu :

- 1) Ketaatan terhadap ketentuan jam kerja
- 2) Tingkat kehadiran pegawai
- 3) Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian
- 4) Bertingkah laku dalam bekerja
- 5) Ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2010) menyatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para pegawai sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai yang bersangkutan.

Menurut Stone (dalam buku Suswanto dan Priansa, 2011) menyatakan “*Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*”. (Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada atasannya).

Menurut Sikula (dalam Hasibuan, 2010) “*A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*”. (Kompensasi

adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen).

Kompensasi merupakan hal yang penting bagi pegawai karena besarnya nilai kompensasi merupakan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Secara umum Davis dan Werther (dalam Marwansyah, 2010) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk yaitu :

- 1) Kompensasi langsung, yang terdiri atas gaji dan upah pokok, serta insentif dan bagi-bagi hasil.
- 2) Kompensasi tidak langsung, yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis yaitu yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/majikan dan yang diwajibkan oleh hukum/peraturan.

Kemudian Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2010) membagi kompensasi ke dalam dua bentuk juga, yaitu :

- 1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial merupakan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Kompensasi finansial terdiri atas :

- a. Kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi.

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan dan sebagainya.

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan antara lain berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab dan peluang untuk mengembangkan diri.

2.3.3 Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2010) antara lain :

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara atasan dengan pegawainya. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai 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 secara eksternal konsisten yang kompetatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turnover* relatif stabil.

6) Disiplin

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

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada kerjanya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kemudian menurut Cascio (Marwansyah, 2010), tujuan yang penting dari setiap sistem pembayaran atau kompensasi adalah keadilan yang dinilai dari tiga dimensi, yaitu :

- 1) Keadilan internal (*internal equity*), yaitu dipandang dari nilai relatif setiap jabatan terhadap sebuah organisasi.
- 2) Keadilan eksternal (*external equity*), yaitu gaji/upah yang dibayarkan oleh sebuah organisasi dibandingkan dengan tingkat upah yang dibayarkan organisasi sejenis.
- 3) Keadilan individual (*individual equity*), yaitu imbalan yang diterima oleh seseorang “adil” jika dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama atau sejenis.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2011) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, diantaranya adalah :

1) Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan atau organisasi dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada pegawainya.

3) Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan atau organisasi, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada.

2.3.5 Indikator Kompensasi

Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2010) mengemukakan secara umum ada beberapa indikator kompensasi finansial, yaitu :

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Upah insentif
- 4) Asuransi
- 5) Fasilitas kantor
- 6) Tunjangan

Selanjutnya indikator non finansial menurut Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2010), yaitu :

- 1) Tugas yang menarik
- 2) Tugas yang menantang
- 3) Pengembangan diri
- 4) Lingkungan kerja

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Umar (2010), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai

mempersiapkan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para pegawai menyukai budaya atau tidak.

Schein (2009) berpendapat budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud dan dianggap biasa saja. Tetapi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku pegawai semakin penting bagi organisasi. Semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja.

2.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2008) berusaha memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide.

- 2) Perhatian pada hal-hal rinci atau perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di organisasi.
- 5) Orientasi tim (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif keyimbang santai.
- 7) Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.4.4 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat Fred Luthans (dalam Mangkunegara, 2010), proses sosialisasi budaya organisasi kepada para pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Seleksi terhadap calon pegawai

Pegawai harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

2) Penempatan pegawai

Penempatan kerja pegawai harus sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Dengan penempatan kerja yang sesuai, diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

3) Pendalaman bidang pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan analisa kebutuhan dan permasalahannya. Dengan pendalaman bidang pekerjaan, tugas, hak dan kewajibannya diharapkan mereka mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam budaya organisasi.

4) Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi.

5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi

Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal. Dengan demikian budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.

6) Memperluas informasi tentang budaya organisasi

Pegawai perlu diberikan informasi tentang peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi-sanksi kerja kepada pegawai agar mereka mampu memahami dan mematuhi. Begitu pula diberikan informasi tentang penghargaan bagi mereka yang berpartisipasi aktif dan sanksi-sanksi yang diberikan kepada mereka yang tidak berpartisipasi ataupun yang melanggar sistem nilai dan norma-norma yang berlaku di organisasi.

7) Pengakuan dan promosi pegawai

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi tinggi, memberikan predikat pegawai teladan berdasarkan prestasi mereka. Begitu pula promosi jabatan dan predikat terbaik agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi.

2.4.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan bahwa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1) Inovatif memperhitungkan resiko

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap pegawai akan memberikan perhatian yang sensitive terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku pegawai yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi pegawai untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu,

dari rasa sensitivitasnya pegawai dapat mengantisipasi resiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik organisasi.

2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua pegawai memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi.

3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Dengan demikian semua pegawai berorientasi pada pencapaian tujuan hasil.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh kekompakan tim kerja. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap pegawai bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama di dalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung sesama pegawai akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian pegawai selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.

5) Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah dipenuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Performa yang baik dari pegawai harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta apabila pegawai tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat dan stabil, maka pegawai akan dapat mengendalikan semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa pegawai tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

2.5 Penelitian Terdahulu

1. Dini Septya Rahmawati (2004)

Dalam penelitian Rahmawati (2004) yang berjudul “ Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Perusahaan Plastik ‘Setia Kawan’ Kabupaten Banyumas” bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi

terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel kompensasi finansial langsung, tidak langsung dan non finansial secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja. Kontribusi yang diberikan sebesar 72,43% dan sisanya 27,57% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja adalah variabel kompensasi finansial langsung, hal ini dibuktikan melalui perhitungan alat analisa uji elastisitas yang nilainya paling besar yaitu $E X_1 = 0,3528$.

2. Fredy Setiadhie A (2009)

Dalam penelitian Setiadhie yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas” bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara parsial masing-masing variabel motivasi, disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Lanny Widodo Putri (2011)

Dalam penelitian Putri yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Keperawatan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Cilacap” bertujuan untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja PNS, hal ini dibuktikan dengan pengaruh yang diberikan sebesar dan faktor lainnya yang tidak diteliti sebesar 9,6%.

4. Fida Alifaputri (2014)

Dalam penelitian Alifaputri yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas” bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Serta variabel motivasi intrinsik, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2010). Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak kontribusi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing pegawai. Kinerja pegawai yang baik akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

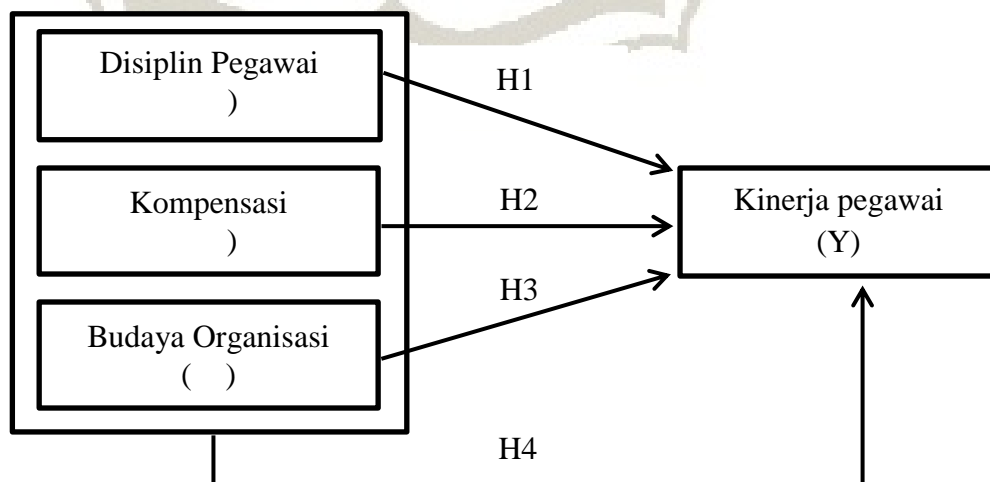
Salah satu indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari disiplin pegawainya. Disiplin kerja harus dimiliki dan dibudayakan oleh setiap pegawai agar bisa mendukung tujuan organisasi. Pelaksanaan disiplin harus dilandasi dengan kesadaran dari masing-masing pegawai sebagai wujud kepatuhan terhadap aturan kerja dan sebagai tanggung jawab terhadap suatu organisasi. Disiplin sangat

mempengaruhi kinerja pegawai, dan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan dalam melaksanakan aturan perusahaan atau instansi (Hasibuan, 2010).

Selanjutnya kompensasi secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja pegawai, karena kompensasi merupakan salah satu alasan utama mengapa seseorang mencari pekerjaan. Salah satu tujuan kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, dimana seseorang yang bekerja mengharapkan balas jasa dari hasil pekerjaan yang diberikan untuk organisasi (Hasibuan, 2008).

Demikian pula dengan budaya organisasi, budaya dalam organisasi berisi aturan, norma dan nilai yang melekat didalamnya. Budaya organisasi menjadi kendali yang memandu dan membentuk perilaku pegawai. Pegawai yang memiliki kemampuan dalam penguasaan di bidang pekerjaannya, mengerti peranannya dengan jelas serta dukungan budaya organisasi yang kuat, maka dapat mendorong kinerja pegawai yang lebih baik menuju pemenuhan tujuan organisasi (Robbins, 2003).

Dari uraian di atas dapat dibuat kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Disiplin pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H4 : Variabel disiplin pegawai, kompensasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

