BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Disiplin Kerja

2.1.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Sedang keluhan-keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak-haknya telah dilanggar oleh organisasi. Dengan kata lain, disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Veithzal Rivai (2004:444) mengemukakan bahwa : Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Henry Simamora (2004:610) : Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditatapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi.

Menurut Bejo Siswanto (2005:292), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2. Tujuan khusus disiplin kerja:

a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu meberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.

d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.1.2 Bentuk – Bentuk Disiplin

Hani Handoko (2001:208) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

1) Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.

2) Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.

2.1.1.3 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi (Veithzal Rivai, 2004:450), sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.

2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.

3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

2.1.1.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

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

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

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. 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 perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik.

5. Sanksi hukuman

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

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demkian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan

lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Veithzal Rivai (2005: 444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Pengerian dan arti kompetensi oleh Moeheriono dalam bukunya yang berjudul "pengukuran kinerja berbasis kompetensi" (2012:5) dapat didefinisikan bahwa kompetensi ialah sebagai karakteristik yang mendasari seorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas 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 Moeheriono (2012:5) menyebutkan bahwa berdasarkan dari definisi kompetensi diatas, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

1. 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.
2. Hubungan kausal *(causally related)* berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

3. Kriteria *(criterian referenced)* yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang agar dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi ialah merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Selanjutnya, ia juga mengatakan bahwa dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya, karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekruitmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Namun demikian Moeheriono mengungkapkan bahwa kompetensi sehubungan dengan sikap, watak, kepribadian dan pengetahuan yang diperolehnya. Sedangkan perspektif lainnya seperti pendekatan US Approach, mengatakan bahwa kompetensi lebih banyak diwujudkan dalam bentuk sertifikasi dan akreditasi. Elemen kompetensi diidentifikasikan sebagai fungsi-fungsi yang diperlukan individu yang kompeten agar mampu menyelesaikan sesuatu.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara

sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, kita simpulkan bahwa kompetensi ini, merupakan suplemen atau pelengkap terhadap deskripsi jabatan *(job description)* atau spesifikasi jabatan *(job spesification)* yang sudah kita kenal dalam manajemen sumber daya manusia selama ini. Sebab, pada prinsipnya dalam model kompetensi ini telah memerinci lebih jauh lagi mengenai pengetahuan, keterampilan, serta atribut personal individu seseorang, apakah yang dibutuhkan pada suatu posisi tertentu sudah terpenuhi atau tidak. Akhirnya pihak manajemen lebih mudah dan leluasa memanage pengembangan sumber daya manusia, lebih-lebih untuk jenjang karier karyawan selanjutnya.

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul dan efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo (2009:90) menyatakan bahwa :

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Wibowo (2009:91) menyatakan lima tipe karakteristik kompetensi yang ada di dalam diri pegawai, yaitu :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan ialah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

2.1.2.3 Tipe Kompetensi Kerja

Spencer and spencer dalam Dharma (2012:21) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu :

1. *Threshold Competencies*

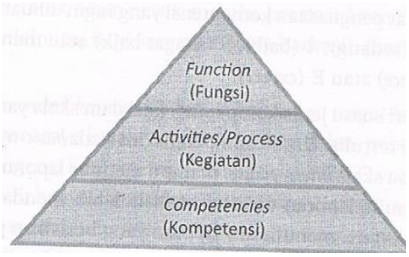
   Merupakan karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata.

2. *Differntiating Competities*

   Merupakan faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, pegawai yang memiliki motivasi biasanya diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

2.1.2.4 Cara Menentukan Kompetensi

Menurut Moeheriono (2012:7) kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu singkatan dari Function kemudian, Activities atau Process, baru kemudian, Competency. Caranya ialah, misalnya menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan pada suatu posisi pekerjaan tertentu. *Pertama,* perlu menentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi *(function of job)* terlebih dahulu. Kemudian, langkah *kedua,* baru mempelajari secara khusus bagaimanakah aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut *(activities atau process)* dapat dilaksanakan. Selanjutnya, langkah *ketiga,* baru menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan. *(competency)* pada posisi jabatan tersebut. Berikut piramida kerangka dasar kompetensi yang disajikan.



Gambar 2.1 Piramida Kerangka Dasar Kompetensi
Sumber : Buku Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi

Dari gambar tersebut, dapat kita simpulkan bahwa fungsi penting dalam konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui oleh perusahaan yang terkait, berupa fungsi dari jabatan yang dimiliki oleh pegawai lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja / aktivitas di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat aktivitas atau proses yang diperlukan oleh sebuah organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada satisfactory perfomance of individual atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu.

Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil output. Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan bebeapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

2.1.2.5 Keuntungan Mengembangkan Sistem Kompetensi

Sistem perkembangan kompetensi pada setiap organisasi wajib dan harus dikembangkan seluas-luasnya, lebih-lebih pada pada organisasi pemerintahan pada saat ini, diperlukan seorang pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi agar pegawai bisa bersaing dengan karyawan lainnya dan memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya, manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang. Model kompetensi yang akurat ini akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam suatu pekerjaan tersebut. Apabila seseorang memegang posisi jabatan tertentu, maka harus mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya, niscaya ia akan diprediksikan sukses dan berhasil dalam mengemban tugas pekerjaannya.
2. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya. Hasil identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat juga dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang sudah memiliki kompetensi tertentu yang dipersyaratkan. Kemudian, apabila belum dilakukan, bagaimana cara mengembangkannya? Apakah dengan pendidikan dan pelatihan? Ataukah perlu dimutasikan ke bagian lain?

2.1.2.6 Dimensi Kompetensi Kinerja

Menurut Spencer and Spencer (1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

a. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual. Spencer and Spencer (1993:34).
b. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional. Spencer and Spencer (1993:35).
c. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual. Spencer and Spencer (1993:36).

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Di bawah ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan yang diungkapkan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Pendapat Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009: 9) adalah :

"perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)". Gomes dalam Mangkunegara (2009: 9) mengemukakan:

"sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas"

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan suatu tingkat kemajuan seseorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Gibson et.all (dalam Mangkunegara, 2009: 10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu

   Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan (capacity to perform) terdiri dari:

   a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain.

   b. Karakteristik kompetisi : bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.

   c. Karakteristik psikologi, yaitu niliai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk Bekerja

   Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan Organisasi

   Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan.

   Misal: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

   Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi tiga hal kemauan, dukungan serta kesempatan yang diberikan perusahaan adalah hak yang mutlak diperlukan sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada di dalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

2.1.3.3 Prinsip dasar penilaian kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi Kinerja sebagai beikut:

a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu

menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru.jadi yang penting adalah kemampuannya.

b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyedia langsung, suatu diskusi yang kontruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.

c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar kedalam corporate planning, dilakukan secara periodic, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Fuad Mas'ud (2004:40) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Lanjut lagi menurut fuad (2004:40) kinerja ialah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan dan dapat diukur dengan indikator. Maka terdapat indikator-indikator menurut Mas'ud (2004) dalam Dea Irnita Maharani (2011:6) yaitu :

1. Kuantitas kerja pegawai.
2. Kualitas kerja pegawai.
3. Pengetahuan kerja pegawai.
4. Efisiensi
5. Keandalan
6. Sikap
7. Kreativitas pegawai.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disajikan untuk menggambarkan sejauh mana tingkat orisinalitas penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Evi Wahyuningsih (2013) Jurnal Analisis, Juni 2013, Vol. 2 No. 1 : 38 – 44 ISSN 2303-100X	pengaruh motivasi, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pt. angkasa pura i (persero) bandara sultan hasanuddin makassar	Penciptan disiplin dan pengetahuan baik dalam produk dan layanan dapat meningkatkan kinerja karyawan	Disiplin kerja dan kompensasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai.	Unit analisis di dalam penelitian ini ialah organisasi.
2	Amrillah Azrin (2013) Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-X, November 2013 ISSN: 2085-1375	pengaruh kompetensi dan disiplin terhadap kinerja guru smp negeri 1 sembawa banyuasin	Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa secara simultan tingkat disiplin dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	variabel penelitian memiliki persamaan dengan penelitian ini, yaitu disiplin kerja dan kompetensiberpengaruh terhadap kinerja.	Unit analisis dalam penelitian ini ialah lembaga pendidikan
3	Mufidah Silvya L (2014) Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1339-1348 ISSN 2303-1174	analisis tingkat pendidikan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt. asuransi jasaraharja putera manado	Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Kedua variabel yang diteliti sama yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai	Unit analisis dalam penelitian ini ialah perusahaan jasa.

4	Jennifer Octora Kapahang (2014) Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 503-513 ISSN 2303-1174	pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt. pln (persero) wilayah suluttenggo	kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Kedua variabel yang diteliti sama yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai	Unit analisis dalam penelitian ini ialah perusahaan jasa
5	Christian Katiandagho, Silvya L.Mendey, Lisbeth Mananeke (Jurnal EMBA Vol.2 No.3 2014 : 1592-1602) ISSN 2302-1174	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT.PLN (persero) wilayah Suluttenggo Area Manado	Disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Terdapat kesamaan variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja dan variabel kinerja karyawan	Variable X yang digunakan berbeda dan metode penelitian nya menggunakan path analysis sedangkan saya regresi
6	Luh Aristarini, I Ketut Kirya Vol.2 Tahun 2014 (E-Journal Bisma) Universits pendidikan Ganesha	Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran PT.Adira Singaraja	Pengalaman kerja, kompetensi sosial, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti kompetensi dan kinerja karyawan dan menggunakan metode analisis deskriptif verifikatif	Variable X1 dan X3 yang digunakan berbeda yaitu pengalaman kerja dan motivasi kerja
7	Suardi Yakub, (Jurnal Ilmiah Saintikom Vol.13 No.3 2014) ISSN 1978-6603	Pengaruh Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Kertas Kraft Aceh	Disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Meneliti tentang disiplin kerja dan menggunakan kuisoner untuk menentukan masalahnya	Variable X2 yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan sedangkan saya adalah pengalaman kerja

8	Ilham Thaief (2015) Review of European Studies; Vol. 7, No. 11; 2015 ISSN 1918-7173 E-ISSN 1918-7181 Published Canadian Center of Science& Education	Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance	Kemampuan kognitif dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Sama sama meneliti kompentensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan menggunakan metode penelitian yang sama yaitu regresi berganda	Penelitian ini menggunakan variable kemampuan pelatihan sebagai X1 nya

Sumber : Kumpulan Jurnal, Skripsi, Thesis

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Pendapat Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009: 9) adalah :

> "perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)". Gomes dalam Mangkunegara (2009: 9) mengemukakan:
> "sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas"

Kadang-kadang masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Maka para supervisor dan para pegawai dalam unit lain dalm unit kerja dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam departemen.

Disiplin kerja dan kompetensi dalam penulisan ini merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Para pegawai sebenarnya mempunyai disiplin kerja yang beragam, tetapi disiplin kerja juga mempunyai peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi karena mempunyai pengaruh

dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai. Jadi disiplin kerja merupakan suatu kondisi yang harus selalu diperhatikan dalam mencapai tujuan organisasi.

kompetensi dan disiplin merupakan suatu hal yang penting dalam setiap organisasi, baik itu dalam perusahaan maupun dalam sektor informal. Karena dengan berdisiplin maka kompetensi dalam pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar. Semakin lancar suatu usaha mengakibatkan usaha tersebut mengalami kemajuan dan perkembangan. Maka seorang pegawai yang mempunyai disiplin dan kompetensi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dirinya sendiri dan kinerja organisasi, sehingga semua pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. Sesuai denngan pendapat Paul Mali dalam Riduan (2009:396), yang mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan proses sinergistik, yaitu faktor-faktor yang terbentuk dari berbagai faktor secara keseluruhan. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan pada empat level, yaitu keterampilan,motivasi,metode dan biaya. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya adalah disiplin dan keterampilan (kompetensi) pegawai. Dapat disimpulkan bahwa jika pegawai memiliki keterampilan (kompetensi) yang dilakukan dengan penuh rasa disiplin akan memungkinkan terjadinya peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

Disiplin kerja yang rendah akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Leiden (2001:63) “Dengan ditagakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka

masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah".

kompetensi yang kurang akan menurunkan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Spencer&Spencer dalam Umi Narimawati (2007:75) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari knowledge, skills, dan attitude, yang ada hubungannya sebab-akibatnya dengan kinerja yang luar biasa dengan efektifitas kerja. Pengetahuan merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai yang berorientasi pada cara pengoperasian mesin, pemahaman semua aturan dan teori yang berkaitan dengan pekerjaan, pelayanan yang baik serta berfikir kreatif dan memberikan ide-ide dalam pekerjaan, skills keterampilan adalah kemampuan karyawan dalam bekerja sama, memecahkan masalah dan berkomunikasi serta bertanggung jawab dalam pekerjaan sedangkan sikap, yaitu perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka.

Disiplin kerja yang buruk dan kompetensi yang kurang dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Ravianto. J dalam Riduwan (2009:393) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi: pendidikan, kompetensi, keterampilan, disiplin,sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang dikatakan mempunyai disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas,

bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkornunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah prilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan dapat membantu meningkatkan kinerja.

Hal tersebut dikarenakan disiplin kerja dan kinerja mempunyai keterhubungan, sesuai dengan penjelasan Leiden (2001:63) mengemukakan bahwa "Dengan ditegakannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh prilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah".

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Spencer & Spencer dalam Umi Narimawati (2007:75) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari *knowledge, skills, dan attitude*, yang ada hubungannya sebab-akibatnya dengan kinerja yang luar biasa dengan efektifitas kerja. Knowledge (pengetahuan) merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai yang berorientasi pada cara pengoperasian mesin, pemahaman semua aturan dan teori yang berkaitan dengan pekerjaan, pelayanan yang baik serta berfikir kreatif dan memberikan ide-ide dalam pekerjaan, skills (keterampilan) merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja sama, memecahkan masalah dan berkomunikasi serta bertanggung jawab dalam

pekerjaan sedangkan *attitude* (sikap), yaitu perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai

Paul Mali dalam Riduan (2009:396), yang mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan proses sinergistik, yaitu faktor-faktor yang terbentuk dari berbagai faktor secara keseluruhan. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan pada empat level, yaitu keterampilan (skill),motivasi,metode dan biaya . Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya adalah disiplin dan keterampilan (kompetensi) pegawai. Dapat disimpulkan bahwa jika pegawai memiliki keterampilan (kompetensi) yang dilakukan dengan penuh rasa disiplin akan memungkinkan terjadinya peningkatan produktivitas kinerja pegawai dalam suatau organisasi.

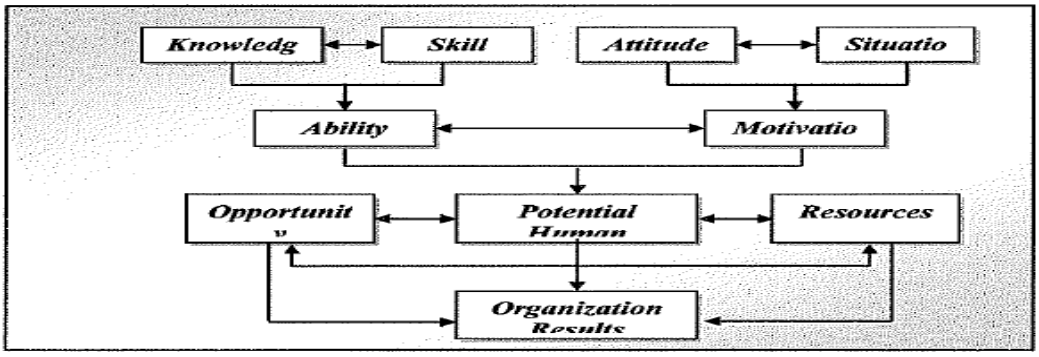
2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki kompetensi dan disiplin yang tinggi akan dapat menggunakan utilitas SDM yang dimiliki secara optimal dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kontribusi individu dan pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi. Peningkatan kualitas kontribusi dan pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi dilakukan oleh pegawai akan mendorong organisasi untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai baik yang terkait dengan faktor finansial maupun non finansial. Kemampuan organisasi untuk memenuhi hrapan dan kebutuhan dari karyawan dalam bekerja akan memotivasi pegawai untuk melakukan usaha kerja yang keras lagi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Ravianto. J dalam Riduwan (2009:393), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi : pendidikan, keterampilan, kompetensi, disiplin,sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

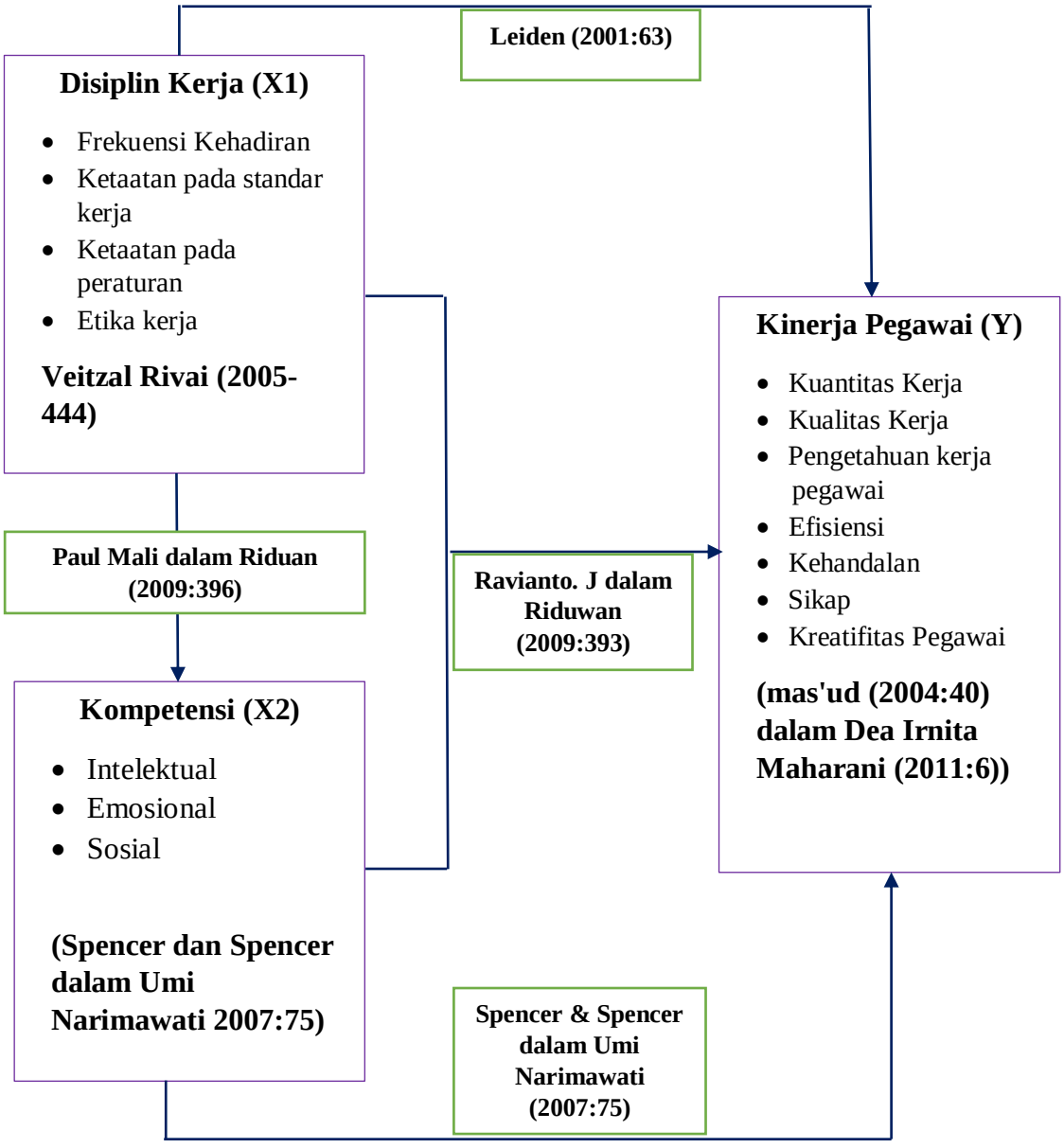
Wibowo (2009:86) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Newstrom and Davis (2002: 15) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Kemampuan ini dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan (knowledge) dengan keahlian (skill), sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap (attitude) dengan situasi (situation).Interaksi antara ability dan motivasi ditenggarai menentukan kinerja potensial manusia dengan sumber daya (resource) dan kesempatan (opportunity) akan menentukan hasil-hasil organisasi (organizational results).Keterkaitan di antara unsur-unsur yang membentuk kinerja potensial manusia dengan sumber daya dan kesempatan dalam membentuk hasil-hasil organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 A Person's Potential Performance Theory

Berdasarkan keterkaitan tersebut, selanjutnya disajikan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

> "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kompetensi PNS pada SESKOAD Bandung Jawa Barat
2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada SESKOAD Bandung Jawa Barat.
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada SESKOAD Bandung Jawa Barat.
4. Disiplin Kerja dan Kompetensi Secara Simultan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja PNS pada SESKOAD Bandung Jawa Barat.