BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan bukan semata–mata ditentukan oleh tenaga kerja atau sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan, melainkan sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia itu sendiri. (Simamora, 2015:15). Menurut Mangkunegara (2015:36) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja setiap karyawan dapat ditingkatkan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan upaya menciptakan iklim disiplin kerja yang baik, oleh karena itu sudah selayaknya agar mempunyai disiplin kerja yang baik, sebab dengan menciptakan disiplin kerja tersebut diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan semakin baik.

UNMAS DENPASAR

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, *locus of control* dan kompetensi (Masram, 2017:138).

Penelitian ini berlokasi pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang beralamat di Jalan Batuyang No 109X Batubulan Kangin, Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali. Fenomena permasalahan pada indikator kuantitas kerja dari kinerja pegawai Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Kuantitas kerja yang dimiliki masing-masing pegawai adalah berbeda karena setiap bagian memiliki tupoksi kerja yang berbeda. Ketidaksesuaian pencapaian kuantitas kerja dapat dilihat dari perbandingan hasil kerja pegawai dengan standar kerja pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal perlu diperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti disiplin kerja, *locus of control* dan kompetensi.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu disiplin kerja. Menurut Rivai (2015:32), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Moekizat (2017:356) menyatakan bahwa menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata

UNMAS DENPASAR

tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Fenomena permasalahan terkait disiplin kerja pegawai Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan yaitu pada indikator ketepatan waktu, hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai yang disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Absensi pegawai Poltrada Bali
di Lingkungan Kementerian Perhubungan
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Yang Seharusnya	Jumlah Hari Tidak Hadir	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya	Persentase Tingkat Absolut
1	**2**	**3**	**4=2x3**	**5**	**6=4-5**	**7=5/4x100%**
Januari	65	24	1.560	55	1.505	3,53
Februari	65	24	1.560	55	1.505	3,53
Maret	65	25	1.625	42	1.583	2,58
April	65	24	1.560	45	1.515	2,88
Mei	65	25	1.625	44	1.581	2,71
Juni	65	25	1.625	49	1.576	3,02
Juli	65	24	1.560	51	1.509	3,27
Agustus	65	25	1.625	42	1.583	2,58
Sepetember	65	26	1.690	53	1.637	3,14
Oktober	65	26	1.690	42	1.648	2,49
November	65	24	1.560	41	1.519	2,63
Desember	65	22	1.430	56	1.374	3,92
Jumlah	780	294	19.110	575	18.535	36,26
Rata-rata	65	24,50	1592,50	47,92	1544,58	3,02

Sumber: Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan (2022)

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat persentase absensi terendah pada bulan Oktober sebesar 2,49% dan absensi tertinggi pada bulan Desember sebesar 3,92%. Persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 3,02%. Menurut Flippo (2015:281) apabila absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, di atas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari perusahaan. Ini berarti bahwa tingkat absensi di Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan yaitu pada indikator ketepatan waktu tergolong tinggi. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang tidak datang tepat waktu, tidak memanfaatkan waktu istirahat dengan baik sehingga waktu istirahat melebihi batas waktu yang telah ditetapkan, penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu sehingga menyebabkan penumpukan atau penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Syakarni (2017), Husain (2017) dan Lusiana (2018) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap

UNMAS DENPASAR

kinerja karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan sedangkan semakin rendah disiplin kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Hasil penelitian Kumarawati (2017) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang tidak menghiraukan kedisiplinan kerja sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun, peningkatan kedisiplinan tidak diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan Muna (2022) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Locus of control*. *Locus of control* merujuk kepada suatu kepercayaan bahwa seseorang dapat mengontrol suatu peristiwa kehidupan dengan kemampuannya sendiri (Strauser, 2016:11). Konsep tentang *locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh (Rotter, 1966), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personility*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri (Kreitner dan Kinicki, 2015:11).

Fenomena permasalahan terkait *locus of control* yaitu pada indikator *internal locus of control* pegawai Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlunya ditingkatkan *locus of control internal* dari pegawai Poltrada. Hal ini karena masih terdapat beberapa pegawai yang kurang percaya diri dan kurang yakin dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menyebabkan pekerjaan tidak dapat

diselesaikan sesuai dengan harapan serta masih kurangnya kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan kerja serta belum memiliki strategi dalam penyelesaian kendala yang dialami dalam bekerja. Selain itu, adanya tantangan dalam melakukan sosialisasi ke sekolah-sekolah sehingga dibutuhkan adanya rencana yang lebih tepat dan dilaksanakan dengan baik.

Locus of control adalah konsep yang menjelaskan apakah seseorang merasa bahwa pengendalian hidup mereka berada dalam genggaman tangan mereka sendiri (*internal locus of control*) ataukah berada pada genggaman tangan orang atau hal lainnya (*external locus of control*). Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedang yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti kemujuran dan peluang. Hasil penelitian Hayati (2018) dan Amalia (2018) menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *locus of control* maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Sabilah (2017) menemukan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi. Menurut Sedarmayanti (2017:11) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan

dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya.

Pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan terdapat fenomena permasalahan pada indikator keyakinan dan nilai-nilai dari kompetensi pegawai Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Kurangnya keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh beberapa pegawai menyebabkan pegawai tidak memanfaatkan dengan baik kompetensi yang dimiliki sehingga akan menyebabkan adanya penurunan kinerja pegawai.

Menurut Sandy (2015:18), kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahun dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka. Kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hermawati (2017), Soetrisno (2018) dan Krisnawati (2021) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Mahmud (2022) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan

UNMAS DENPASAR

kompetensi menyebabkan penurunan kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki kompetensi tidak memanfaatkan kompetensi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian berbeda, ditemukan oleh Hidayat (2021) yang menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kompetensi tidak berpengaruh terhadap karyawan karena perusahaan kurang mempertimbangkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan sehingga kinerja karyawan kurang optimal di bidangnya.

Berdasarkan uraian fenomena yang berkaitan dengan kinerja pegawai Poltrada Bali di lingkungan Kementerian Perhubungan yang tidak maksimal dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisis mengenai **Pengaruh Disiplin Kerja, *Locus Of Control* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Poltrada Bali Di Lingkungan Kementerian Perhubungan**.

1.2 Rumusan Masalah

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan uraian fenomena dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan?
2) Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan?
3) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

1) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
2) Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan.
3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu :

1) Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan memberikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh disiplin kerja, *locus of control* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Poltrada Bali di lingkungan Kementerian Perhubungan.

2) Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai refrensi dalam menganalisis kinerja pegawai. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai refrensi peneliti selanjutnya.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Cognitive Theory*

Fokus perhatian dari *social cognitive theory* adalah keyakinan diri (*self effication*) karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya. Landasan teoritik dari *social cognitive theory* adalah teori yang dibangun oleh Bandura (1994) sendiri sebelumnya yaitu *social learning theory*. Menurut pandangan Bandura (1994), motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berprilaku untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang kayawan kerjakan.

Menurut Sobirin (2021:15), *social cognitive theory* menekankan pentingnya kemampuan karyawan untuk memantau prilaku mereka dan kemampuan diri untuk bereaksi terhadap stimulus yang datang kepadanya. Sederhananya, inti dari *social cognitive theory* adalah efikasi diri (*self effication)* karyawan yakni keyakinan diri karyawan tentang kapabilitas dirinya untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keyakinan diri karyawan inilah yang dianggap bisa menjelaskan apakah karyawan bisa atau tidak bisa mengerjakan sebuah perkerjaan dan ujung-ujungnya keyakinan diri tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik sudah tentu karyawan harus memiliki efikasi diri positif selain ketrampilan dan kemampuan mereka bekerja. Artinya, karyawan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika mengandalkan pada keyakinan pada

UNMAS DENPASAR

Diri tanpa diimbangi dengan kemampuan dan ketrampilan bekerja. Sebaliknya semata-mata mengandalkan pada kemampuan dan ketrampilan dalam bekerja juga dianggap tidak cukup tanpa efikasi diri. Dengan efikasi diri berarti karyawan mampu memilih pekerjaan dan karir yang dianggap cocok dengan kemampuan dirinya.

Jika efikasi diri memang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sudah selayaknya jika diupayakan untuk memperkuat dan mengembangkan efikasi diri positif di kalangan karyawan. Menurut Bandura (1994) ada empat hal yang berpengaruh terhadap peningkatan efikasi diri. Pertama karyawan membutuhkan pengalaman yang cukup agar mampu menguasai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Karyawan yang berpengalaman khususnya ketika berhasil mengatasi berbagai macam rintangan akan semakin meningkatkan keyakinan bahwa dirinya mampu mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya jika pengalaman tersebut bersifat negatif, misalnya berulang kali gagal, akan memberikan dampak pada keyakinan bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas tersebut. Hal ini bisa diartikan bahwa mengelola pengalaman karyawan dan memberi kesempatan karyawan mencoba melakukan sebuah pekerjaan merupakan cara efektif untuk meningkatkan kinerja namun harus dilakukan secara hati-hati karena salah dalam memberikan pengalaman bisa menimbulkan efikasi diri negatif.

Kedua, efikasi diri akan muncul manakala seorang karyawan belajar dari orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Ketika seorang karyawan mengetahui bahwa ada orang lain berhasil mengerjakan suatu

UNMAS DENPASAR

pekerjaan maka kepercayaan diri karyawan tersebut akan meningkat dan meyakini bahwa dirinya mampu mengerjakan pekerjaaan yang sama dan bisa berhasil. Belajar dari orang lain seperti ini penting, khususnya bagi karyawan yang memiliki sedikit pengalaman.

Ketiga, efikasi diri akan meningkat jika seorang karyawan dipersuasi secara verbal. Sebagai contoh, seorang manajer yang mempersuasi dan meyakinkan bahwahannya bahwa dia memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas baru misalnya, bukan tidak mungkin dia akan berhasil dan kinerjanya baik. Namun demikian Bandura mengingatkan agar manajer tidak berlebihan ketika mempersuasi karyawan sebab jika karyawan tersebut gagal maka akan berdampak pada keyakinan diri karyawan.

Keempat, cara seseorang menginterpretasikan reaksi fisiologis terhadap situasi yang menekan (stressful) merupakan sumber potensial yang dapat mempengaruhi efikasi diri orang tersebut. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan merasa stress atau takut karena merasa tidak mampu mengerjakan sebuah pekerjaan maka seorang maanjer bisa membantu mengubah dan mengarahkan rasa takut tersebut menjadi perasaan yang berenergi dan siap untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, manajer bisa membangun efikasi diri karyawan dengan meminimalkan rasa takut yang dihadapi mereka (Bandura, 1994).

Social cognitve theory pada keyakinan diri pelaku. Bila dikaitkan dengan variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin diri, *locus of control* dan kompetensi membutuhkan adanya keyakinan dalam diri pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan harapan.

UNMAS DENPASAR

2.1.2 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2015:305), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Menurut Sastrohadiwiryo (2016:291), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan–peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi–sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora (2016:10), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Hasibuan (2017:15) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Nitisemito, 2016:24).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu bentuk perilaku dan pengendalian dari karyawan dalam mentaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam perusahaan.

UNMAS DENPASAR

2) Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Wahyudi (2016:202), banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkan bagi perusahaan.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disipilin diri dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan.

UNMAS DENPASAR

c) Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka.

d) Keberanian pimpinan mengambil tindakan Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, bila disamping aturan tertulis yang dijadikan acuan oleh pegawai, juga perlu adanya sanksi. Bila ada seorang karyawan yang

melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa takut untuk melakukan pelanggaran, dan kepada karyawan yang telah diberikan sanksi akan berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa lagi.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia, bukan hanya dekat dalam arti fisik tetapi juga dekat dalam jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

3) Tujuan Disiplin Kerja

Sastrohadiwiryo (2016:292), menyatakan bahwa secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi disiplin kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi. Sedangkan tujuan disiplin kerja secara khusus adalah :

UNMAS DENPASAR

a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan perusahaan yang berlaku, baik secara tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik–baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa dengan sebaik– baiknya.
d) Dapat bertindak dan berprilaku sesuai dengan norma–norma yang berlaku pada perusahaan.
e) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Simanora (2016:12) menyatakan bahwa tujuan tindakan disipliner yaitu :

a) Menanamkan sifat konsisten.

   Tujuan utama tindakan disipliner adalah memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan.
b) Menciptakan hubungan yang sinergis antara atasan dengan bawahan.

   Tujuan disipliner yang kedua adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantaranya penyelia dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tepat dapat

UNMAS DENPASAR

menciptakan masalah-masalah seperti modal kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk diantara penyelia dan bawahan-bawahannya. Kondisi yang seperti itu, setiap perbaikan dalam perilaku karyawan hanya aka berlangsung singkat dan penyelia harus mendisiplinkan kembali karyawan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan pendisiplinan yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah disipliner di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara penyelia bawahan.

c) Meningkatkan produktifitas karyawan.

Tindakan disipliner dapat pula membantu karyawan supaya menjadi kineja yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian pada individu tersebut lebih produktif, dengan demikian menguntungkannya dalam jangka panjang. Misalnya, jika seorang karyawan didisiplinkan karena kegagalan memantau kualitas keluarganya dan kualitas di tingkat setelah tindakan disiplin hal ini akan berfaedah dalam mengembangkan karyawan yang bersangkutan. Karyawan diingatkan mengenai apa yang diharapkan dan memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut dengan lebih baik. Tindakan disiliner yang efektif dapat mendorong individu untuk meningkatkan kinerja dan hasil produktivitas.

Menurut Handoko (2015:68), suatu organisasi dapat mengambil beberapa pendekatan terhadap disiplin, terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

UNMAS DENPASAR

a) Disiplin retributif yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
b) Disiplin korektif yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
c) Perspektif hak-hak individu yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
d) Perspektif utilitarian yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

4) Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Soejono (2015:97) yaitu sebagai berikut:

a) Ketepatan waktu.

   Para karyawan datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja yang baik.

b) Menggunakan peralatan kantor dengan baik.

   Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

c) Tanggung jawab yang tinggi.

   Karyawan yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

UNMAS DENPASAR

d) Ketaatan terhadap aturan kantor.

Karyawan memakai seragam kantor, pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

2.1.3 *Locus of Control*

1) Pengertian *Locus of Control*

Konsep *locus of control* (pusat pengendalian) dikemukakan pertama kali oleh Julian Rotter, seorang ahli teori pembelajaran sosial. Pada bagian inti teori belajar sosial Rotter, dijelaskan bahwa orang memiliki kemampuan untuk melihat hubungan kausalitas antara perilakunya sendiri dan kemunculan dari penguat (Feist & Feist, 2014: 253-254). Seseorang akan berusaha dalam meraih tujuannya karena memiliki harapan bahwa usaha akan menghasilkan kesuksesan.

Locus of control adalah tingkat di mana individu, yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri akan tetapi yang lain melihat mereka sendiri sebagai pion nasib, bahwa yang terjadi bagi mereka dalam kehidupan mereka disebabkan karena nasib baik atau kesempatan (Robbins, 2015:132). *Locus of control* didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang sumber nasibnya. *Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya. Konsep *Locus of control* memiliki latar belakang teoritis dalam teori pembelajaran sosial (Sobirin, 2021: 47).

UNMAS DENPASAR

Menurut Amalia (2018), *locus of control* adalah konsep yang menjelaskan apakah seseorang merasa bahwa pengendalian hidup mereka berada dalam genggaman tangan mereka sendiri (*internal locus of control*) ataukah berada pada genggaman tangan orang atau hal lainnya (*external locus of control*). Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedang yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti kemujuran dan peluang.

Perilaku dan sikap individu dapat dipengaruhi oleh *locus of control*, seperti yang dikemukakan oleh Nur dan Rini (2015: 65) bahwa *locus of control* adalah gambaran keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilakunya. Ivancevich (2017: 205) juga menjelaskan bahwa *locus of control* mempengaruhi respon individu, menurutnya individu yang memiliki kecenderungan *locus of control internal* biasanya lebih puas dengan gaya partisipatif, sedangkan individu dengan kecenderungan locus of control eksternal biasanya lebih puas dengan gaya direktif.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah tingkat keyakinan individu bahwa hasil dan segala sesuatu yang terjadi dalam hidup seperti keberhasilan maupun kegagalan ditentukan oleh perilaku dan usahanya sendiri. Individu dengan kecenderungan internal meyakini usaha dan perilakunya akan mempengaruhi hasil yang diperoleh, sedangkan individu dengan kecenderungan eksternal meyakini hasil yang diperoleh lebih dipengaruhi

2) Indikator *Locus of Control*

Adapun indikator *locus of control* dispesifikasikan menjadi 2 bagian menurut Robbins (2015:136) yaitu:

a) *Internal Locus of Control*

Internal locus of control merupakan suatu anggapan bahwa cara pandang segala hasil yang didapat baik atau buruk adalah karena tindakan kapasitas dan faktor-faktor dalam diri mereka sendiri. Individu dengan *locus of control internal* percaya mereka mempunyai kemampuan menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan yang tinggi sehingga strategi penyelesaian atas kelebihan beban kerja dan konflik antarperan bersifat proaktif.

b) *Eksternal Locus of Control*

Eksternal locus of control adalah cara pandang dimana segala hasil yang didapat baik atau buruk berada diluar kontrol diri mereka tetapi karena faktor luar seperti keberuntungan, kesempatan, dan takdir individu yang termasuk dalam kategori ini meletakkan tanggung jawab diluar kendalinya. Individu yang memiliki eksternal locus of control sebaliknya lebih mudah merasa terancam dan tidak berdaya, maka strategi yang dipilih cenderung reaktif.

2.1.4 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

UNMAS DENPASAR

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2017:126), kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan denga kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

UNMAS DENPASAR

Menurut Sandy (2015:18), kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahun dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang

memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

2) Karakteristik Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2016:273) yaitu sebagai berikut:

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.
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 adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya yang dipergunakan dalam pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Menurut Ramelan (2003:56), kompetensi itu ada 3 (tiga) yaitu kompetensi inti, kompetensi generik dan kompetensi khusus.

a) Kompetensi Inti.

Kompetensi inti adalah merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Kompetensi ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

(1) Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.

(2) Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti prilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda – beda.

UNMAS DENPASAR

b) Kompetensi Generik

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori pegawai tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi.

c) Kompetensi Spesifik

Kompetensi spesifik yaitu kompetensi yang berkait dengan tugas khusus / spesifik untuk individu atau sekelompok kecil pemegang peran yang tidak tercakup dalam profil kompetensi generik untuk peran tersebut. Profil kompetensi sebagai basis untuk melakukan kompetensi bisa diturunkan kompetensi inti bisnis.

4) Dimensi Kompetensi

UNMAS DENPASAR

Terdapat dimensi kompetensi menurut Edison, Anwar & Komariyah (2017:143) menjelaskan bahwa untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai atau karyawan harus memenuhi unsur-unsur yaitu:

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari palatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

b) Keahlian (*Skill*)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.

c) Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

5) Indikator Kompetensi

Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

a) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan

UNMAS DENPASAR

usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisaional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang

UNMAS DENPASAR

tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e) Kemampuan untuk berkembang

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kemampuan bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan menigkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

f) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi

UNMAS DENPASAR

kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

g) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

h) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

(1) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa di anatara pekerja yanng dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

(2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

(3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

(4) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.

(5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

(6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

UNMAS DENPASAR

(7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:195), kinerja merupakan hasil yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2015:35). Payaman (2015:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

UNMAS DENPASAR

Rivai (2015:15) menyampaikan kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Sedarmayanti (2017:156) kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Sedangkan Robbins (2015:226) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hal yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai masukan untuk membuat keputusan.

Robbins (2015:227) menjelaskan niat untuk bekerja menuju sasaran merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya sasaran sebagai acuan pegawai tentang apa yang akan dikerjakan dan berapa banyak upaya yang akan dilakukan. Rendahnya kinerja pegawai yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *up to date* untuk didiskusikan. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil atau *output* yang didapat dalam menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab seseorang guna mencapai tujuan perusahaan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2015:375) kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain :

a) Faktor individu

Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan (mental, fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga), demografis (umur, asal usul)

b) Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan (*job description*).

c) Faktor psikologis

Faktor psikologis ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif.

UNMAS DENPASAR

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan melakukan penilaian menurut Mondy (2017:257), hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a) Kesetiaan

Pengukuran kesetiaan pegawai akan pekerjaan, jabatan, dan organisasi.

b) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuntitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

c) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain

d) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam memaruhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

UNMAS DENPASAR

e) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kretivitasnya untuk menyelesaikan pekerjaanya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.

h) Kepribadian

Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan.

i) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal, berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan.

j) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen yang ada didalam perusahaan yang terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

UNMAS DENPASAR

k) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya.

4) Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2016:25), indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja meliputi:

a) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai/pekerja dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau telah ditetapkan oleh lembaga/perusahaan.

b) Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh pekerja, dalam hal ini merupakan suatu kemampuan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga/perusahaan.

c) Ketetapan waktu

Ketetapan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output*, serta mampu memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketetapan waktu diukur dari persepsi pekerja terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi *output*.

UNMAS DENPASAR

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam penelitian ini. Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Peneliti Hermawati (2017) meneliti tentang analisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Yasulor Indonesia. Penetian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Yasulor Indonesia. Variabel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah dua variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Populasi adalah 240 karyawan dari departemen produksi dengan mempekerjakan 150 orang sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, penelitian eksplanatori, dengan pengujian hipotesis teknik survei, kuesioner menggunakan skala likert 4. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti Syarkani (2017) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu disiplin kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini dirancang dengan analisis *research explanatory* dengan sampel 57 orang responden. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi butir-butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 tingkatan. Sedangkan analisis data menggunakan program SPSS for Windows versi 18. Dari hasil uji diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar. Koefisien determinasi sebesar 0,565 yang berarti bahwa sebesar 56,5% sedangkan sisanya 43,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

UNMAS DENPASAR

Peneliti Husain (2018) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu disiplin kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan tehnik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh t hitung > t tabel (12,329 > 1,984) hal itu konsisten dengan nilai probability *signification* < 0,05 dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Peneliti Sabilah (2017) meneliti tentang analisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan pada Dira Kencong Shopping Centre and Waterpark Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh locus of control terhadap kinerja karyawan pada Dira Kencong Shopping Centre and Waterpark Jember. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu *locus of control* dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 370 orang

sedangkan sampel yang digunakan berjumlah 79 responden. Sensus data dilakukan dengan pendistribusian kuesioner kepada responden. Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Dari tujuan diatas maka dirumuskan dua hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel X1 berpengaruh positif terhadap variabel Y daripada variabel X2 berpengaruh negatif. Untuk mempermudah analisis data regresi, korelasi dan analisis linier berganda pada penelitian ini menggunakan *software* SPPS 16.

Peneliti Lusiana (2018) meneliti tentang pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimatan Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua variabel bebas yaitu disiplin dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimatan Selatan. Teknik penentuan sampel dengan *random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian determinasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh disiplin kerja dan lingkungan kerja sebesar 73% dan sisanya 27% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

UNMAS DENPASAR

Peneliti Hayati (2018) meneliti tentang pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KC Padang. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *locus of control* kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KC Padang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu *locus of control* dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian Variabel Locus of kontrol baik dari sisi internal maupun eksternal berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KC Padang. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif *explanatori*. Metode pengambilan sampel menggunakan metode incidental. Sampling yang berjumlah 97 orang. Data yang digunakan data primer dan data sekunder. Teknik analisa data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KC Padang.

Peneliti Soetrisno (2018) meneliti tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung. Penelitin ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu kompetensi dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode deskriftif – kausal. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner dengan menggunakan penelitian sampel berjumlah 63 responden dan menggunakan metode teknik *simple random sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dan populasi

UNMAS DENPASAR

diambil secara acak tanpa melihat yang berstrata secara proposional didalam populasi itu dengan metode regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung.

Peneliti Krisnawati (2021) meneliti tentang pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel bebas yaitu kompetensi kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kausal. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT Sapta Prima Cargo dan objek dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan pada penelitian adalah semua karyawan PT Sapta Prima Cargo yang berjumlah 40 orang. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah berupa kuesioner yang akan diberikan skor berdasarkan skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier sederhana yang menyangkut satu variabel terikat dan satu variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hidayat (2021) meneliti pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Surya Yoda Indonesia.

UNMAS DENPASAR

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Surya Yoda Indonesia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu motivasi, kompetensi dan disiplin kerja serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Peneliti menggunakan *method quantitative* untuk mengetahui hasil dari penelitian ini, berarti peneliti mengambil data dari kuisioner yang dibagikan. Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.

Penelitian Muna (2022) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT LKM Demak Sejahtera. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT LKM Demak Sejahtera. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tiga variabel bebas yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Obyek penelitian dalam penulisan ini yaitu karyawan PT. LKM Demak Sejahtera. Responden dalam penelitian ini berjumlah 51 karyawan dengan kriteria responden berusia 20-25 tahun. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menghasilkan temuan bahwa secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

UNMAS DENPASAR

motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

UNMAS DENPASAR