

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarnya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2019:36). Sukses tidaknya suatu organisasional sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasional, baik institusi maupun perusahaan (Fahrurrozy, 2019). SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasional sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasional itu.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia adalah mengenai kinerja (Sinambela, 2018). Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi dua hal yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, misalnya

Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja kurang baik tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya (Adhika dkk, 2022)

Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja karyawan dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktifitas organisasional perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup organisasional atau perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya yaitu kompensasi (Kejora, 2018). Hasibuan (2019:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontrak prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat (Diputra dkk, 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Kejora (2018) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Pangastuti, *et al.*, (2020) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kompensasi yang baik karyawan akan memiliki keterampilan yang berguna untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Penelitian yang dilakukan oleh Iptian, *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan kompensasi yang baik akan mampu bekerja dengan lebih baik. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosalia, *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan kompensasi tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Selain kompensasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh transparansi (Pailaya, *et al.*, 2019). Darma (2019) menyatakan transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat, memadai dan dapat dipercaya. Transparansi adalah suatu proses keterbukaan dari para pengelola manajemen, dalam hal ini manajemen pemerintahan, untuk membangun akses dalam proses pengelolaannya sehingga arus informasi keluar dan masuk secara berimbang.

Penelitian yang dilakukan oleh Wenzel, *et al.*, (2019) yang menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari transparansi terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik transparansi maka kinerja karyawan semakin baik. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pailaya, *et al.*, (2019) menemukan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shang, *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mandiyasa, *et al.*, (2022) yang menemukan bahwa transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan transparansi tidak akan membuat adanya perubahan kinerja karyawan.

Menurut Prayogi, *et al.*, (2019) faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen karyawan. Menurut Rivai (2018:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Menurut Simamora (2018:234) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. 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 menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

Penelitian Simatupang dan Sorayeni (2018) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila perusahaan memberikan peningkatan disiplin kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Esthi dan Savhira (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila perusahaan memberikan peningkatan disiplin kerja akan diikuti meningkatnya kinerja karyawan. Prayogi, *et al.*, (2019) menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Choiriyah (2021) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan disiplin kerja tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung merupakan salah satu perusahaan interior yang ada di Bali. Pihak manajemen PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk setiap saat dengan berbagai kebijakan yang dilakukan. Namun dalam kenyataannya masih terjadi masalah kinerja karyawan PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung yang dapat dilihat dari adanya fluktuasi penjualan selama tahun 2022. Berikut ini data penjualan PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung Tahun 2022.

**Tabel 1.1**  
**Penjualan PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung Tahun 2022**

No.	Bulan	Target Penjualan (Rupiah)	Penjualan (Rupiah)	Pencapaian (%)
1	Januari	600.000.000	570.760.000	95,13
2	Februari	600.000.000	530.890.000	88,48
3	Maret	600.000.000	543.540.000	90,59
4	April	600.000.000	520.800.000	86,80
5	Mei	600.000.000	530.780.000	88,46
6	Juni	600.000.000	530.870.000	88,48
7	Juli	600.000.000	550.980.000	91,83
8	Agustus	600.000.000	520.890.000	86,82
9	September	600.000.000	520.600.000	86,77
10	Oktober	600.000.000	550.560.000	91,76
11	November	600.000.000	545.890.000	90,98
12	Desember	600.000.000	576.900.000	96,15
<b>Jumlah</b>		<b>7.200.000.000</b>	<b>6.493.460.000</b>	<b>90,19</b>

Sumber : PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa penjualan PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung selama tahun 2022 sebesar Rp 6.493.460.000 dari target Rp 7.200.000.000 atau sebesar 90,19%. Target penjualan yang belum bisa direalisasikan menunjukkan menurunnya kinerja karyawan. Penjualan terbesar terdapat pada bulan desember sebesar Rp 576.900.000 dari target Rp 600.000.000 atau sebesar 96,15% dan penjualan terendah terjadi pada bulan september yaitu Rp 520.600.000 atau sebesar 86,77%.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan menyatakan fluktuasi kinerja disebabkan karena adanya masalah kompensasi kerja yang diterima oleh karyawan. Karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kurang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan terlebih lagi karyawan sering diminta lembur dengan gaji lembur yang tidak sesuai.

Selain itu terjadi juga masalah transparansi yang dapat dilihat dari minimnya informasi mengenai adanya pengembangan karir di perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dihargai dalam bekerja di perusahaan. Informasi mengenai perhitungan insentif dan gaji lembur juga kurang dijelaskan oleh pihak manajemen perusahaan sehingga karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Selain masalah diatas, terjadi juga masalah disiplin kerja pada PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung yang dapat dilihat dari tingkat absensi yang cukup tinggi. Berikut absensi karyawan PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung tahun 2022

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Karyawan PT Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung**  
**Tahun 2022**

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	Januari	53	26	1.378	43	1.335	3,12
2	Februari	53	24	1.272	42	1.230	3,30
3	Maret	53	26	1.378	41	1.337	2,98
4	April	53	25	1.325	49	1.276	3,70
5	Mei	53	27	1.431	40	1.391	2,80
6	Juni	53	26	1.378	40	1.338	2,90
7	Juli	53	26	1.378	41	1.337	2,98
8	Agustus	53	27	1.431	43	1.388	3,00
9	September	53	25	1.325	42	1.283	3,17
10	Oktober	53	27	1.431	41	1.390	2,87
11	November	53	26	1.378	50	1.328	3,63
12	Desember	53	27	1.431	39	1.392	2,73
<b>Jumlah</b>			312	16.536	511	16.025	3,09
<b>Rata-rata</b>			26	1.378	43	1.335	3,09

Sumber : PT Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat absensi selama 2022 sebesar 3,09%. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan november sebanyak 3,63% dan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan terjadi pada bulan mei yaitu 2,80%. Menurut Aditya (2019) tingkat absensi yang berada lebih dari 3% sudah dikatakan tinggi dan menunjukkan rendahnya disiplin kerja karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang “Pengaruh kompensasi, transparansi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung?
- 2) Apakah transparansi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung
- 2) Untuk mengetahui pengaruh transparansi terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung
- 3) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.  
Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung

#### 1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat teoritis
  - a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
  - b) Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut
- 2) Manfaat praktis :
  - a) Bagi mahasiswa
    - (1) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.

(2) Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

b) Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung dalam menentukan kompensasi, transparansi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

c) Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasional. (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti dalam Suwardani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwardani 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai

bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*

*Goal setting theory* menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang salah satunya dengan memaksimalkan kinerja karyawan yang dalam penelitian ini merupakan variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kompetensi, komunikasi dan komitmen organisasional diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2018:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbang kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja karyawan

dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasional yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasional (Dalimunthe, 2018:55).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

### 2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1) Faktor Kemampuan (*ability*)

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

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi (*motivation*)

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

Wibowo (2019:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- 1) *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasional.

- 5) *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Davis (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

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

### 2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2019:85), ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasional untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasional.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

#### 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6) Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

#### 7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Pendapat lain Sudarmanto (2019:14), mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut:

1) Kehandalan

Mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

2) Daya Tanggap

Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.

3) Kompetensi

Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.

4) Akses

Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.

5) Kesopanan

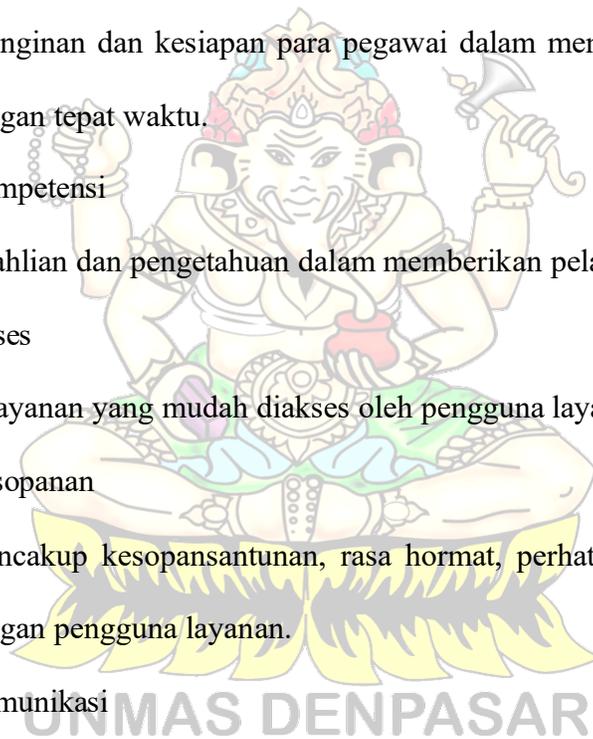
Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

6) Komunikasi

Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

7) Kejujuran

Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.



8) Keamanan

Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

9) Pengetahuan Terhadap Pelanggan

Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.

10) Bukti Langsung

Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan

## 2.3 Kompensasi

### 2.3.1 Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2019:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2019:220) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Hamali (2019) menyatakan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi

yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi

Menurut Fahmi (2019:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontrak prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi kerja dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

### **2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2019:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

#### 1) Peraturan pemerintah

Penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, biaya transportasi dan sebagainya sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi karyawan.

#### 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan

oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup pegawai

Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah

Perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan perusahaan

Kondisi pasar saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

Menurut Siagian (2019:265) faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku artinya langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan ini dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.

- 2) Tuntutan serikat pekerja artinya tuntutan serikat pekerja perlu diperhitungkan, jika tidak para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya merugikan manajemen misalnya memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan melakukan pemogokan.
- 3) Produktivitas artinya apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras.
- 4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji artinya bukan hanya gaji pokok yang terpenting tetapi komponen lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak dan tunjangan transportasi.
- 5) Peraturan perundang-undangan artinya pemerintah kepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti dan sebagainya

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2019:127) antara lain sebagai berikut.

- 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah

maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

7) Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

### 2.3.3 Indikator Kompensasi

Menurut Rivai (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

1) Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang

memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

#### 2) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

#### 3) Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

#### 4) Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat , asuransi keshatan dan program pensiun.

Menurut Edinson (2019:152) kompensasi dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

#### 1) Kompensasi bersifat normatif

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

## 2) Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

Menurut Umar (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

### 1) Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

### 2) Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

### 3) Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

### 4) Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

#### 5) Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

#### 6) Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

#### 7) Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

### 2.4 Transparansi

#### 2.4.1 Pengertian Transparansi

Darma (2019) menyatakan transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat, memadai dan dapat dipercaya (Hasibuan, 2019). Transparansi yang baik akan membuat karyawan merasa memperoleh berbagai akses dalam operasional perusahaan (Afandi, 2019)

Transparansi adalah suatu proses keterbukaan dari para pengelola manajemen, dalam hal ini manajemen pemerintahan, untuk membangun akses dalam proses pengelolaannya sehingga arus informasi keluar dan masuk secara berimbang (Mangkunegara, 2019). Jadi dalam proses transparansi, informasi bukan saja diberikan oleh pengelola manajemen publik tetapi masyarakat memiliki hak untuk memperoleh informasi yang menyangkut kepentingan publik (Fernandez : 2019)

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa transparansi adalah suatu proses keterbukaan dari para pengelola manajemen, dalam hal ini manajemen pemerintahan, untuk membangun akses dalam proses pengelolaannya sehingga arus informasi keluar dan masuk secara berimbang.

#### 2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Transparansi

Faktor yang mempengaruhi transparansi menurut Thoha (2020:106) yakni sebagai berikut:

- 1) Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaruan.

Kebutuhan untuk melakukan perubahan dan pembaruan sangat tergantung dari kebutuhan pemimpin sendiri. Kebutuhan tersebut didukung oleh kebijakan yang strategis, maka perubahan dan pembaruan dapat dilakukan.

2) Memahami perubahan yang terjadi dilingkungan.

Faktor perubahan lingkungan sangat penting dipahami, hal ini dikarenakan faktor tersebut dapat menimbulkan rencana dan tindakan pembaruan perusahaan.

3) Memahami perubahan yang terjadi dilingkungan strategis global.

Faktor perubahan lingkungan strategis global mendorong agar pembaruan perusahaan tidak berdiri sendiri melainkan mempertimbangkan pengaruh global. Pengaruh global antara lain sistem desentralisasi dan demokrasi serta perkembangan teknologi.

4) Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen perusahaan.

Perubahan global sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma dalam perusahaan yang baik. Desentralisasi, otonomi, demokrasi, akuntabilitas publik, transparansi dan ditegakkannya hukum merupakan dorongan yang kuat terhadap lahirnya perubahan dalam manajemen perusahaan

Sedangkan menurut Effendi (2018:28-29), faktor yang mempengaruhi transparansi perusahaan dalam pelayanan publik meliputi:

1) Kesadaran

Kesadaran pegawai pada segala tingkatan terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya, membawa dampak sangat positif terhadap organisasi. Ia akan menjadi sumber kesungguhannya dan disiplin dalam melaksanakan

tugas, sehingga hasilnya dapat diharapkan melalui standar yang telah ditetapkan

2) Aturan

Aturan dalam organisasi yang menjadi landasan kerja pelayanan. Aturan ini mutlak kebenarannya agar organisasi dan pekerjaan dapat berjalan lancar teratur dan terarah. Agar peraturan dapat mencapai apa yang dimaksud, maka ia harus dipahami oleh semua orang yang bertugas dalam bidang yang diatur dengan disertai disiplin yang tinggi

3) Organisasi

Merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan. Sebagai suatu sistem, organisasi merupakan alat yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan, dalam hal ini pelayanan yang baik dan memuaskan. Agar organisasi berfungsi dengan baik perlu ada pembagian, baik dalam hal organisasi maupun tugas pekerjaan sampai pada jenis organisasi atau pekerjaan yang paling kecil.

4) Pendapatan

Pendapatan karyawan yang berfungsi sebagai pendukung pelaksana pelayanan. Pendapatan yang cukup akan memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga ia tidak melakukan penyimpangan yang dapat merugikan organisasi

#### 5) Keterampilan

Tugas yaitu kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan

#### 6) Sarana dan Prasarana.

Sarana sarana yang diperlukan dalam bekerja. Sarana terbagi atas dua macam : pertama, sarana kerja meliputi peralatan, perlengkapan, dan alat bantu; kedua, fasilitas meliputi segala kelengkapannya dengan fasilitas komunikasi dan segala kemudahan lainnya

Faktor-faktor yang mempengaruhi transparansi menurut Hasibuan (2019) sebagai berikut :

- 1) Penyajian dengan baik
- 2) Aksesibilitas
- 3) Pengendalian internal
- 4) Tekanan eksternal
- 5) Ketidakpastian lingkungan
- 6) Komitmen manajemen
- 7) Pelaksanaan anggaran kerja

#### 2.4.3 Indikator Transparansi

Ada Tiga indikator untuk mengukur tranparansi menurut Dwiyanto (2019) yaitu sebagai berikut :

- 1) Indikator pertama adalah mengukur tingkat keterbukaan proses penyelenggaraan perusahaan meliputi seluruh proses operasional perusahaan,

termasuk didalamnya adalah persyaratan, biaya dan waktu yang dibutuhkan serta mekanisme atau prosedur operasional perusahaan yang harus dipenuhi.

- 2) Indikator kedua dari transparansi menunjuk pada seberapa mudah operasional perusahaan dapat dipahami oleh karyawan
- 3) Indikator ketiga dari transparansi pelayanan adalah kemudahan untuk memperoleh informasi mengenai berbagai aspek proses operasional

Sedangkan menurut Krina (2019: 17) indikator-indikator dari transparansi adalah sebagai berikut :

- 1) Penyediaan informasi yang jelas.

Perusahaan diharapkan menyediakan informasi atas semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat mengetahui informasi tersebut

- 2) Kemudahan akses informasi.

Akses informasi perlu disediakan oleh perusahaan sehingga memudahkan karyawan untuk memperoleh informasi

- 3) Menyusun suatu mekanisme pengaduan.

Pengaduan menjadi salah satu faktor penting dalam operasional perusahaan untuk menampung pendapat karyawan

- 4) Meningkatkan arus informasi.

Transparansi harus mampu meningkatkan arus informasi dalam operasional perusahaan

Kristianten (2019) mengemukakan, bahwa kriteria transparansi yang dapat digunakan untuk mengukur transparansi dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain :

- 1) Ketersediaan dan aksesibilitas
- 2) Kerangka regulasi yang menjamin transparansi
- 3) Keterbukaan proses
- 4) Kejelasan dan kelengkapan informasi

## **2.5 Disiplin Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Wursanto (2018:108) menyatakan disiplin kerja yaitu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma dan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2018:444) bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Rivai (2018:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan

Menurut Simamora (2018:234) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. 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 menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Mangkunegara, 2019).

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### 2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Helmi (2019:37) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan:

##### 1) Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

##### 2) Faktor Lingkungan

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tapi merupakan suatu proses belajar terus-

menerus. Proses pembelajaran agar efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten adil bersikap positif dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membeda-bedakan.

Menurut Agustini (2019:97) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kompensasi besar/kecil

Kompensasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.

2) Ada/Tidak Adanya Pemimpin Teladan di Perusahaan

Pemimpin teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, seluruh karyawan/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3) Ada aturan-aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman.

Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi atau perusahaan.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.

5) Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan

Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter yang berbeda satu sama lain.

6) Terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung terbentuknya kedisiplinan

Sedangkan menurut Singodimejo (2019:95) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila praturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai 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 pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya

### 2.5.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Aromega (2019) indikator yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1) Absensi

Absensi adalah daftar kehadiran para karyawan.

2) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan adalah target yang bersifat kuantitatif dan merupakan pencapaian ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu.

### 3) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan adalah pemimpin dapat memberikan contoh yang baik dalam semua bidang, seperti kedisiplinan bersikap dan sebagainya.

### 4) Balas jasa

Sesuatu yang berbentuk barang, jasa dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi yang di terima berupa bonus, gaji, tunjangan, THR, komisi, insentif.

### 5) Keadilan

Keadilan adalah dimana dua pihak atau lebih mendapatkan bagian yang sama besar dalam suatu hal.

Menurut Agustini (2019:104) pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
- 2) Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
- 4) Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.

- 5) Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya

Sedangkan menurut pendapat Rivai (2019) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.
- 3) Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.
- 5) Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

## 2.6 Penelitian Sebelumnya

Untuk memperbanyak pemahaman teoritis sebagai bahan masukan dan rujukan dalam penulisan ini, maka penulis membuat ringkasan penelitian sebelumnya yang variabelnya berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan.

Penelitian Kejora (2018) yang berjudul *The Relationship Between Incentives And Organizational Performance For Employees: The Study Of Islamic Private Universities In Yogyakarta*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 205 administrator dan dosen. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan menyebar kuesioner. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan insentif finansial dan insentif moral memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Universitas Islam Yogyakarta

Penelitian Simatupang dan Sorayeni (2018) dengan judul *The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 78 pegawai Universitas Cendrawasih. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Universitas Cendrawasih

Penelitian Sudiardhita (2018) dengan judul *The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) TBK*. Sampel dalam penelitian ini adalah 346 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank XYZ (Persero) TBK

Penelitian Ridwan, *et al.*, (2018) dengan judul *The Effect Of Accountability, Transparency And Principles Of Public Participation On Work Satisfaction And Its Implications On Employees Performance In Aceh Employees Agency*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa akuntabilitas, transparansi dan partisipasi publik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan transparansi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis

regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada Perusahaan Agenci di Aceh

Penelitian Esthi and Savhira (2019) dengan judul *The Influence Of Work Training, Competence And Discipline Of Work On Employee Performance In PT. Lestarindo Perkasa*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Lestarindo Perkasa.

Penelitian Prayogi, *et al.*, (2019) dengan judul *The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 74 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier

berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Remiten Indonesia sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PDAM Tirtanadi Sumatra Utara. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PDAM Tirtanadi Sumatera Selatan

Penelitian Wenzel, *et al.*, (2019) dengan judul *Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan transparansi, partisipasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan transparansi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Universitas Islam Yogyakarta

Penelitian Pailaya, *et al.*, (2019) dengan judul *Compensation, Transparency, and Motivation Effects on the Performance of Junior High School Teachers in Western Seram, Indonesia*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini

adalah 66 guru di SMP Western Seram, Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru sedangkan transparansi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan transparansi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di SMP Western Seram, Indonesia

Rosalia, *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 52 responden. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di SMK Medika Samarinda

Penelitian Pangastuti, *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 71 UMKM di Keraton Yogyakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di 71 UMKM di Keraton Yogyakarta

Penelitian Iptian, *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kompensasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung

sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu

Penelitian Shang, *et al.*, (2020) dengan judul *Group Identity, Performance Transparency, and Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Group Norms. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan transparansi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Group Norms

Penelitian Parashakti dan Ekhsan (2020) dengan judul *The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 78 karyawan PT Samsung Elektronik Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra

Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT Samsung Elektronik Indonesia

Choiriyah (2021) yang berjudul "*The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional Secretariat Ogan Komering Ulu (OKU) Regency South Sumatra*" menggunakan teknik analisis data analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara

Penelitian Mandiyasa, *et al.*, (2022) dengan judul *The Nexus between Creative Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance Moderation through Transparency*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 216 karyawan PT Pos Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan transparansi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat

serta teknis analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Prima Mitra Sejahtera, Badung sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Pos Indonesia

