

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN JENEPONTO**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh:**

**MOH. RUSLI  
2018MM21836**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN JENEPONTO**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh:**

**MOH. RUSLI  
2018MM21836**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN JENEPONTO**

Oleh:

**MOH. RUSLI**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 18 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

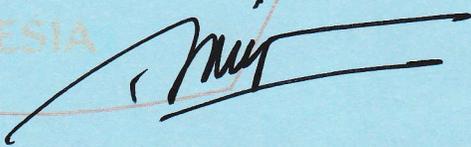
**Komisi Pembimbing**

Ketua,

Anggota,

**NOBEL  
INDONESIA**

  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

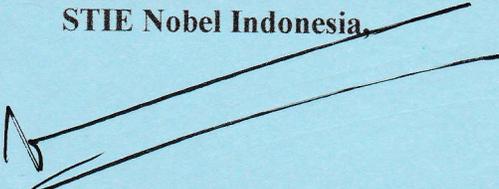
  
Dr. H. Saripudin D, S.Pd., S.E., M.M

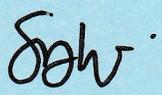
*School Of Business*

Mengetahui :

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M.

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



**MOH. RUSLI**  
**2018MM21836**

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: **“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto”**. Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si** selaku pembimbing I dan **Dr. H. Saripudin D, S.Pd., S.E., M.M** selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. **Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M**, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.

2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M**, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P**, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**, Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen dan staff Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Maret 2021

Penulis

**Moh.Rusli**

## ABSTRAK

**MOH. RUSLI. 2021.** Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto (dibimbing oleh: Muhammad Idris dan Saripuddin D)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh 1) secara parsial Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. 2) pengaruh secara simultan Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. 3) variabel yang paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 60 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: secara parsial Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Ini berarti bahwa Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Secara simultan Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin baik kualitas kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

**Kata kunci :** *Kompetensi, Kompensasi, Disiplin dan Kinerja*



## ABSTRACT

**Moh. Rusli. 2021.** *The Effect of Competence, Compensation and Discipline on Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency, supervised by Muhammad Idris and Saripuddin D.*

*This study aims to analyze the effect of (1) partially Competence, Compensation and Discipline on Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency (2) the simultaneous influence of Competence, Compensation and Discipline on Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency (3) the most dominant variable affects the Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency.*

*This study was conducted at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency. Determination of the sample using saturated technique by taking the entire population, as many as 60 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that (1) partially Competence, Compensation and Discipline had a positive and significant effect on Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency. This means that Competence, Compensation and Discipline are able to improve Employee Performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency (2) simultaneously Competence, Compensation and Discipline have a positive and significant effect on Employee Performance (3) partially showing that the Competency variable has a dominant effect on employee performance in The Regional Secretariat of Jeneponto Regency, this shows that the higher the competence of employees, the better the quality of employee performance at the Regional Secretariat of Jeneponto Regency.*

**Keywords:** *Competence, Compensation, Discipline and Performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM .....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kompetensi.....	8
2.3. Kompensasi .....	14

2.4. Disiplin.....	21
2.5. Kinerja .....	24
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	45
3.2. Hipotesis.....	46
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	47
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
4.1. Desain dan Pendekatan Penelitian .....	49
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49
4.3. Populasi dan Sampel .....	49
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	50
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	50
4.6. Metode Pengumpulan Data .....	53
4.7 Teknik Analisa Data .....	54
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>57</b>
5.1. Karakteristik Responden .....	57
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	63
5.3. Uji Kualitas Data .....	69
5.4 Pengujian Hipotesis .....	75
5.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	81
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	91
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>93</b>
6.1. Simpulan .....	93

6.2. Saran ..... 94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**DAFTAR GAMBAR**

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Konsep Penelitian	46
2	Uji Normalitas Data	72
3	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	74

**DAFTAR TABEL**

No	Judul	Halaman
1	Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha	53
2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
3	Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	58
4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	60
5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
6	Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi	63
7	Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi	65
8	Deskripsi Responden Terhadap Disiplin	66
9	Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai	67
10	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_1$ )	69
11	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi ( $X_2$ )	69
12	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin ( $X_3$ )	70
13	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )	71
14	Hasil Uji Reliabilitas	71
15	Hasil Uji Normalitas Data	72
16	Hasil Uji Multikolinearitas Data	74
17	Hasil Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	74
18	Hasil Regresi Berganda	75

19	Hasil Uji F	77
20	Hasil Uji Parsial	78
21	Hasil Uji Beta	80
22	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	81

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN TESIS DARI STIE NOBEL INDONESIA**

**LAMPIRAN 2: SURAT IZIN PENELITIAN TESIS DARI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN JENEPONTO**

**LAMPIRAN 3 : KUESIONER**

**LAMPIRAN 4 : TABULASI DATA KUESIONER**

**LAMPIRAN 5 : SURAT KETERANGAN PENGOLAHAN DATA DAN VALIDASI DATA**

**LAMPIRAN 6 : HASIL ANALISIS DATA**

**LAMPIRAN 7 : STRUKTUR ORGANISASI**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki kinerja yang sempurna, konsisten dan efektif dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata. Salah satu modal utama yang dimiliki organisasi dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif adalah sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, handal dan terampil, pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi memerlukan upaya dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya.

Kinerja pegawai tidak selalu dalam kondisi yang baik. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan dan keterampilan pegawai itu sendiri, ketersediaan fasilitas, motivasi dari pimpinan, sistem kompensasi, volume pekerjaan yang diberikan, dan kerja sama rekan kerja (Hasibuan, 2012).

Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan memiliki tanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisasikan rencana tersebut. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah meningkatkan

keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi, harapan jangka panjang dapat dikembangkan, budaya organisasi menjadi mapan, mendapatkan karyawan yang memiliki potensi menjadi pimpinan organisasi, dan keuntungan organisasi semakin meningkat.

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2012) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Pemberian kompensasi secara tepat dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara (2010) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja. Hasibuan (2012) juga mendukung pendapat tersebut. Ia menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sistem kompensasi adalah suatu cara penggajian yang penetapannya besarnya jasa yang didasarkan system kompensasi ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta

berapa banyak alat yang diperlukan. Jadi dalam system kompensasi pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung kecermatan kalkulasi mereka.

Pada era globalisasi dewasa ini, organisasi berada dalam situasi di mana perubahan lingkungan yang cepat dan berlangsung tanpa jeda. Menghadapi situasi seperti ini dituntut kompetensi sumber daya manusia untuk mengantisipasi dan mengadopsi perubahan tersebut untuk kelangsungan hidup organisasi. Dalam kehidupan organisasi secara alamiah akan selalu menghadapi perubahan, baik disebabkan oleh pengaruh lingkungan maupun oleh kondisi internal berubah (organisasi berubah). Dalam daur hidup organisasi/perusahaan akan menghadapi beberapa masalah yang mendasar dan menuntut adanya pemecahan. Grainer mempelajari pertumbuhan organisasi untuk mengetahui titik krisis yang dilalui dalam pertumbuhan tersebut. Menurut Grainer *dalam* Hatch, M. J (1997), pertumbuhan organisasi melalui 6 tahapan yaitu: 1) Pertumbuhan melalui kreatifitas, 2) Pertumbuhan melalui pengarahan, 3) Pertumbuhan melalui desentralisasi, 4) Pertumbuhan melalui koordinasi, 5) Pertumbuhan melalui kolaborasi, 6) Pertumbuhan melalui aliansi.

Pada setiap tahap, menurut Grainer *dalam* Hatch, M. J (1997) terdapat titik kritis yang di mulai dengan krisis kepemimpinan, krisis otonomi. Kemudian diikuti oleh krisis pengawasan, krisis birokrasi dan krisis affiliansi. Guna mengatasi berbagai masalah (titik kritis) pada setiap tahap pertumbuhan organisasi, tentu dituntut peningkatan kompetensi, kompensasi dan kedisiplinan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kedisiplinan. Disiplin menurut Sinungan (2014), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan aturan dan norma yang ada.

Disiplin menurut Hurlock (2014), bahwa disiplin adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Disiplin kerja yang demikian merupakan disiplin yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri.

Berdasarkan pengamatan penulis di Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono yang merupakan lokasi penelitian, itu terlihat belum optimalnya kinerja dari pegawai, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya pemahaman tentang arti dan tanggung jawabnya sebagai Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan Tupoksi kerjanya yang hal itu dapat diukur dengan tingkat loyalitas Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono dalam hal kehadiran. Ketidakhadiran dalam pekerjaan, mangkir dari tempat kerja, menghindari pekerjaan, atau sikap menunda-nunda pekerjaan merupakan salah satu pencerminan akan rendahnya kesadaran maupun motivasi pegawai, untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan masalah sebagaimana

yang diuraikan, penulis memiliki asumsi bahwa untuk merealisasi visi dan misi dan program kerja yang telah ditetapkan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto perlu adanya kinerja yang tinggi maka dibutuhkan kompetensi, kompensasi dan disiplin yang tinggi pula.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto?
2. Apakah Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto?
3. Variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjaditujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.
2. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan

Disiplin secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

3. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan kompetensi, kompensasi dan disiplin terhadap peningkatan kinerja Pegawai.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu sebagai acuan atau bahan perbandingan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Nuhayati (2013), dengan judul “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia.
2. Asniwati (2013) dengan judul penelitian” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.
3. Aswar (2014), dengan judul“ Pengaruh Faktor kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kompensasi yaitu gaji, bonus dan insentif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Selanjutnya Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

4. Bahrianto (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kedisiplina kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai.
5. Abdul Hamid (Juni, 2013), dengan judul penelitian “Analisis Kompetensi Instruktur terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan kompetensi instruktur yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia.

## 2.2 Kompetensi

Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2003:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2003:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self*

*Image, Trait dan Motive.* Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain (*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara

keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2012:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan;
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan

bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2014:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204):

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan

bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.

- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### **2.1.1. Tingkat kompetensi SDM**

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2014:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

- a. *Behavioral Tools*

1) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

b. *Image Attribute*

1) *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.

2) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

c. *Personal Characteristic*

1) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

*Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

### 2.2.2. Dimensi kompetensi individu

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2012:15) yaitu sebagai berikut:

a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

## **2.3 Kompensasi**

### **2.3.1. Pengertian kompensasi**

Handoko (2012: 114) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Simamora (2012: 545) menyampaikan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

Pemberian kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Hal senada juga dikemukakan

oleh Desler (2014: 85) bahwa kompensasi adalah upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan seseorang yang mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah/gaji, insentif, komisi, dan bonus serta pembayaran yang tidak langsung seperti dalam bentuk tunjangan keuangan semisal asuransi dan uang liburan.

Menurut Dessler Gary (2014:85) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan setimpal dari pekerjaan pegawai. Hasibuan (2012:133) mengatakan bahwa “kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2014:115) kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*) insentif dan keuntungan (*benefit*), dimana organisasi harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem gaji juga program insentif seperti berbagi keuntungan dan penghargaan atas produktifitas semakin tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang pemberian kompensasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diterima oleh para pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Martoyo (2012:117) fungsi kompensasi antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja.

- b. Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi pegawai yang mengandung implikasi bahwa organisasi/perusahaan akan menggunakan tenaga kerja tersebut secara efektif dan efisien, dengan cara demikian organisasi akan memperoleh keuntungan/manfaat yang maksimal dan disinilah efektivitas kerja pegawai sangat menentukan.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat dari penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, maka diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut dapat membantu stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Adapun tujuan dari pemberian kompensasi menurut Martoyo (2012:117-118) sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima kompensasi berupa gaji dan upah atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, maka dengan adanya kepastian menerima upah secara periodik berarti adanya jaminan "*economic security*" beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi maka para pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi sehingga mendorong produktivitas serta efektivitas kerja mereka.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan suksesnya organisasi. Makin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka makin menunjukkan

betapa suksesnya suatu organisasi. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi yang digunakan untuk itu makin besar.

Sedangkan menurut Davis dan Werther (1996: 381) tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) Mendapatkan personal yang *kualified*; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Menunjukkan adanya keadilan baik *internal equity* maupun *external equity*; (d) Memberi *rewards* terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) Mengontrol dana; (f) Menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) Memotivasi pegawai; dan (h) Mengurangi *labor turnover* pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2014:129) menjelaskan bahwa orang ingin diperlukan secara adil dimana semua aspek komponen termaksud gaji pokok, insentif dan tunjangan, ini adalah konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan dalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan individu (input) dengan apa yang diterima oleh individu (hasil), input yang dimaksud adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, pengalaman, produktivitas dan keterampilan. Sedangkan hasil yang dimaksud adalah gaji, tunjangan, pengakuan, prestasi, prestise, dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik terukur maupun tidak terukur.

Hal ini sesuai dengan pendapat Martoyo (2012:120) yang menjelaskan bahwa pegawai harus menerima gaji yang sama sesuai dengan undang-undang tentang pemberian gaji yang sama tahun 1963, mensyaratkan organisasi untuk menggaji tenaga kerja tanpa melihat jenis kelamin melainkan berdasarkan (1)

perbedaan dalam senioritas; (2) perbedaan dalam kinerja; (3) perbedaan dalam kualitas atau kuantitas; (4) keahlian lain seperti (keahlian, usaha, dan kondisi kerja).

Beberapa terminologi yang berkaitan dengan program kompensasi oleh Syaifullah (2005) yaitu:

1. Upah (*wages*), umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja, semakin besar upah yang diterima). Upah merupakan basis bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.
2. Gaji (*salary*), umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lama jam kerja), yang umumnya diterapkan pada kelompok karyawan manajemen, staf profesional, dan staf klerikal (pekerja kerah putih).
3. Insentif (*incentive*), merupakan tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan ayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya efisiensi (pemangkasan biaya).
4. Tunjangan (*benefit*), beberapa bentuk tunjangan diantaranya adalah: asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, program pendidikan, program liburan, program pensiun, dan program tunjangan lain yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian.

5. Fasilitas (*perquisites*), merupakan kenikmatan/fasilitas yang disediakan organisasi seperti fasilitas kendaraan, rumah, akses informasi dan lain-lain yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

### **2.3.2 Indikator kompensasi**

Menurut Mondy (2014) Kompensasi terbagi atas dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh pegawai. Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

Secara garis besar Nawawi (2014:316-317) membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu antara lain :

1. Kompensasi langsung.

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi tidak langsung.

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

### 3. Insentif.

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

Disisi lain, menurut Simamora (2012:544) kompensasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

#### 1. Gaji.

Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap dimana pembayarannya ditetapkan setiap bulan.

#### 2. Insentif

Insentif pegawai adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak organisasi kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat termotivasi untuk bekerja dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah berupa asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiunan, hari raya dan tunjangan-tunjangan lainnya.

Sutrisno (2011), menjelaskan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

#### 1. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak pegawai dan kewajiban perusahaan yang pasti :

- a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

- b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai, yakni benefit dan *services* (tunjangan pelayanan). Benefit dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.

#### **2.4 Disiplin**

Disiplin kerja merupakan suatu faktor penentu prestasi kerja pegawai yang amat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam sebuah perusahaan. Peran serta disiplin kerja dalam menentukan prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dapat dikatakan apabila pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Singodimedjo dalam Sutrisno (2012:86), mengemukakan pengertian disiplin yaitu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Kata disiplin (terminologis) berasal dari kata latin *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Menurut

Terry dalam Sutrisno (2012 : 87) “disiplin merupakan alat penggerak pegawai. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik”.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2012 : 89), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti berpendapat bahwa pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam menciptakan kondisi disiplin kerja. Disamping berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, terdapat juga berbagai faktor yang sering digunakan dalam menilai atau mengukur disiplin kerja pegawai atau pegawai.

Setiap organisasi pada umumnya menginginkan agar para pegawai yang bekerja dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkannya peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, diharapkan agar para pegawai memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya dapat meningkat.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang disiplin yang telah dikemukakan di atas penulis dapat menarik suatu kesimpulan mengenai disiplin kerja yaitu disiplin kerja adalah suatu sikap yang dipenuhi dengan kesadaran untuk patuh dan taat menjalankan aturan sesuai dengan peraturan yang telah

ditetapkan dan aturan itu harus benar-benar dilaksanakan sebab jika aturan tersebut tidak dilaksanakan maka akan mendapatkan sanksi.

Disiplin merupakan suatu sikap yang tidak dapat muncul dengan sendirinya terhadap diri pegawai. Untuk melahirkan sikap disiplin maka sikap tersebut harus selalu dilatih dan diterapkan pada diri pegawai.

Disiplin kerja merupakan suatu faktor penentu prestasi kerja pegawai yang amat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam sebuah perusahaan. Peran serta disiplin kerja dalam menentukan prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dapat dikatakan apabila pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2012 : 89), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti berpendapat bahwa pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam menciptakan kondisi disiplin kerja. Disamping berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, terdapat juga berbagai faktor yang sering digunakan dalam menilai atau mengukur disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari semua penerapan disiplin tersebut adalah untuk mengatur dan mendidik para pegawai untuk selalu taat pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dilihat dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang/ sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik perbuatan pada suatu organisasi/ perusahaan untuk tujuan tertentu.

Disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri yaitu, adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika dan kaidah yang berlaku, adanya perilaku yang terkendali.

## **2.5 Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian kinerja**

Menurut Dessler (1992:24) kinerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan menurut Winardi (1992:46) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian dari institusi berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang dilakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Ranupandoyo dan Husnan (2002:52),

menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi.

Menurut Mangkunegoro (2000:22), pengertian kinerja dimulai dari kata *job performance* atau *actual job*. Pengertian lain dari Gomes dalam Kohli (1999:23), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Rambat Lupiyoadi (2013:37) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Jackson dalam As'ad, 2002:78).

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Suprihanto dalam As'ad, 2002:33).

Menurut Dessler (1997:61), penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada personil dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Lebih lanjut Dessler (1997:69), menyatakan bahwa penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti

membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, intensif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi berpengaruh terhadap kinerjanya.

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2014). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2014:214).

Mathis dan Jackson (2014), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2012).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2014).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk *profit* ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko

inputdanoutput dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawaiberdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2012 : 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2014), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

### **2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2014), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor - faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan

dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2014 :14), dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demokrafi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :
  - 1) Persepsi
  - 2) Attiude
  - 3) Personality
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor psikologi yang terdiri atas :
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan
  - 4) Struktur
  - 5) Job design

Menurut A. Dale Tittle (dalam Mangkunegara, 2014 : 15 ), faktor - faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2012:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2012 : 67) yang merumuskan bahwa:

$$a. \text{ Human Performance } = \text{ Ability } + \text{ Motivation}$$

$$b. \text{ Motivation } = \text{ Attitude } + \text{ Situation}$$

$$c. \text{ Ability } = \text{ Knowledge } + \text{ Skill}$$

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata - rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan

yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2014 : 160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi} = f (\text{kecakapan, usaha, kesempatan})$$

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2014 : 1 ).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2014: 3), kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di organisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2014:10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

### **2.5.3. Penilaian Kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk

menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar-standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2014; 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi-organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2014 ; 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf/aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan-

pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman (2014: 103) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit - unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal-PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2012; 81).

Menurut Payaman (2014: 106), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2012 : 238 ), Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai

sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### 2.5.3.1. Penilaian kinerja secara formal

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2014 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi

sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai (Flippo, 2014 ; 245-246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas (Gomes, 2012; 165).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora, 2014 ;417).

### 2.5.3.2. Penilaian kinerja secara informal

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2014 ; 417).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2014; 225).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai

sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2014;2).

Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerjanya pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Siagian, 2014; 225).

#### 2.5.3.3. Program penilaian kinerja

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasan yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat

dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2014 ; 257-259).

Metode penilaian kinerja menurut Jackson (2012; 92-101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja pegawai didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel); c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer; d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku; e) Metode MBO/Manajemen by objectives mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

#### 2.5.3.4. Persiapan penilaian kinerja

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan

standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2014 ; 229-230).

#### 2.5.3.5. Langkah-langkah penilaian kinerja

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan

untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Dessler, 2014; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2014;3). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau

menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standard dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (Sayles, 2012 ; 400 dan 403).

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. kompetensi merupakan kombinasi dari Pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), dan pengalaman (*experience*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2012).

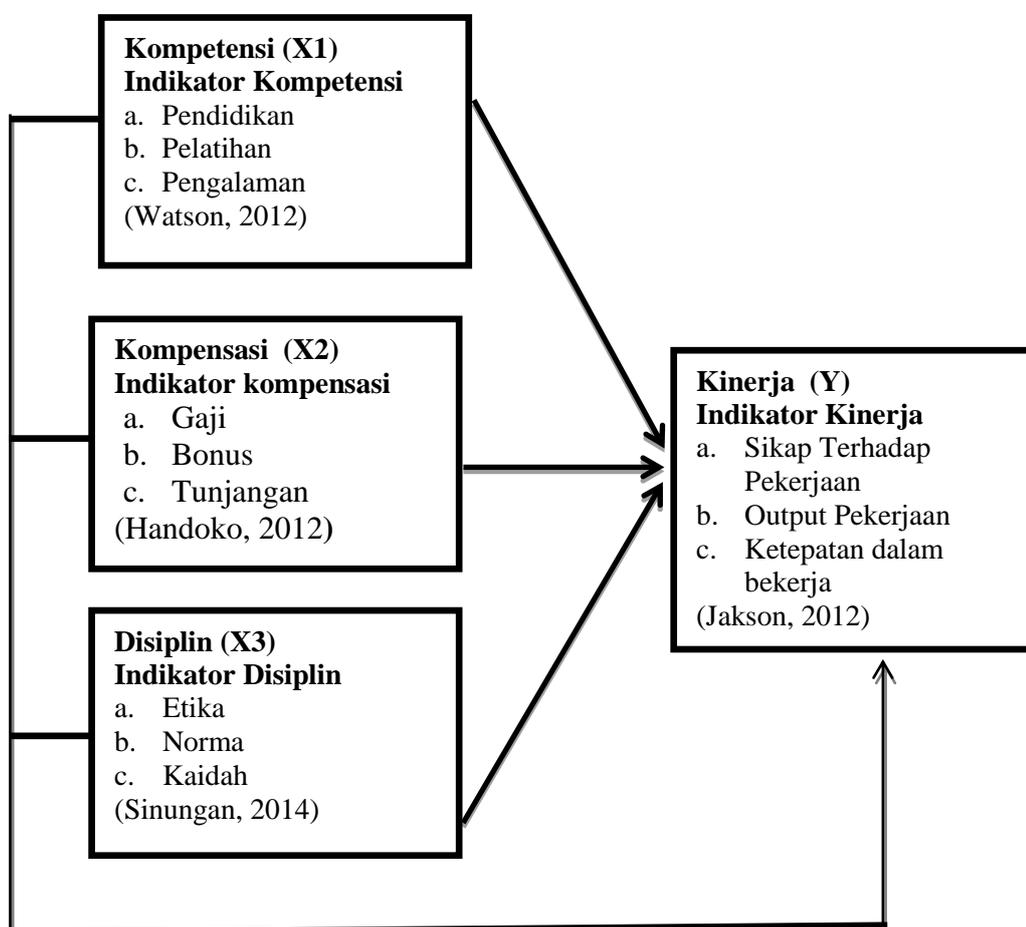
Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Pemberian kompensasi dimana merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2012:114) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Faktor selanjutnya adalah kedisiplinan. Disiplin menurut Sinungan (2014), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau

etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Disiplin dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan aturan dan norma yang ada.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian



### 3.2. Hipotesis

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin berpengaruh Secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.
2. Kompetensi, Kompensasi dan disiplin berpengaruh Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.
3. Kompetensi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X1), Kompensasi (X2) dan Disiplin (X3), sebagai variabel bebas, sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah kapasitas dan keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jobdescripsinya. Variabel kompetensi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
2. Kompensasi adalah penghargaan yang di berikan organisasi kepada pegawai atas hasil kerjanya baik berupa materi maupun non materi. Variabel kompensasi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : gaji, bonus dan tunjangan
3. Disiplin adalah ketatatan pegawai pada peraturan yang telah di tetapkan dan di sepakati bersama antara pegawai dengan organisasi. Variabel disiplin di ukur dengan tiga indikator yaitu etika, norma, dan kaidah.

4. Kinerja, yaitu kemampuan pegawai mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang di berikan tepat waktu. Variabel kinerja di ukur dengan tiga Indikator yaitu: sikap terhadap pekerjaannya, output pekerjaan dan ketepatan dalam bekerja.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian**

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

Dalam penelitian ini, variabel yang mempunyai keterhubungan adalah kompetensi, kompensasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai keterhubungan inilah menjadi model survey yang didesain membahas tentang hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto Waktu penelitian di laksanakan selama satu bulan yaitu dari tanggal 30 Desember 2020 sampai dengan 30 Januari 2021.

#### **4.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Jeneponto Sebanyak 60 orang pegawai.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah jenuh atau sensus yaitu seluruh populasi di jadikan sebagai sampel. Jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang pegawai.

#### **4.4 Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2012). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

#### **4.5 Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau

sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler.,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1. Uji validitas instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta

variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2. Uji reliabilitas instrumen (*test of reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

Untuk pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS* dengan Metode *Alfa.Cronbach*. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan

metode ini, maka nilai  $r_{hitung}$  diwakili oleh nilai alpha. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai dengan 1. Menurut Trinton (dalam Sujianto, 2011), apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan seperti tabel berikut :

Tabel 4.1 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha

Alpha ( $\alpha$ )	Tingkat Reliabilitas
$0,00 \leq \alpha \leq 0,20$	Kurang reliable
$0,20 < \alpha \leq 0,40$	Agak reliable
$0,40 < \alpha \leq 0,60$	Cukup reliable
$0,60 < \alpha \leq 0,80$	Reliabel
$0,80 < \alpha \leq 1,00$	Sangat reliable

Sumber: Bilson Simamora (2014)

#### 4.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.

2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.7 Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kompetensi, kompensasi dan disiplin terhadap kepuasan kerja. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kompetensi, kompensasi dan disiplin terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (1)$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kompetensi

X<sub>2</sub> = Kompensasi

X<sub>3</sub> = Disiplin

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu : kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan disiplin ( $X_3$ ), terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui kompetensi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan disiplin ( $X_3$ ), terhadap variable terkait yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ), secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2012)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  :berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan

terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $k$ ) dan  $(n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}} \quad (2)$$

Dimana :

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya data

$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2012)

- a) Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau Sig.  $F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F$  hitung  $<$  atau Sig.  $F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 60 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

##### 5.1.1 Jenis kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan motivasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 45 (62,5) laki-laki dan 27 (37,5%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	45

2	Perempuan	15
Jumlah		60

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 60 responden dalam penelitian ini, terdapat responden laki-laki sedangkan sisanya 15 adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

### 5.1.2 U s i a

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel 5.2 di bawah ini:

Tabel 5.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden
1	21 - 30 Tahun	0
2	31 - 40 Tahun	20
3	41 - 50 Tahun	37
4	>50 Tahun	3

Jumlah	60
--------	----

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 20 responden yang berusia antara 30-40 tahun, 37 responden yang berusia antara 41-50 tahun dan 3 responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31-40 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

### **5.1.3 Tingkat pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu

diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 5.3 berikut :

Tabel 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	30
2	S1	26
3	SLTA	14
Jumlah		60

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa 30 orang adalah lulusan Magister (S2), 21 lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 14. Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata dua pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto sangat mendukung kinerja pegawai.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono sekarang ini sangat mendukung kompetensi dan motivasi kerja pegawai menuju peningkatan kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

#### **5.1.4 Masa kerja**

Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian

pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.4.

Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai
1	< 5 Tahun	6
2	5 - 10 Tahun	11
3	10 - 20 Tahun	48
4	> 20 Tahun	1
Jumlah		60

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 60 responden terdapat 6 orang pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 11 orang responden yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun, 48 responden yang memiliki masa kerja antara 10-20 tahun dan 1 orang responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi antara 10-20 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 20 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.



Pendidikan (X1_1)	X1_11	8 (9.7%)	31 (45.8%)	15 (34.7%)	7 (9.7%)	0	60 (100%)	3.82
	X1_12	8 (11.1%)	25 (48.6%)	10 (16.7%)	17 (23.6%)	0	60 (100%)	3.65
	X1_13	7 (9.7%)	26 (50.0%)	22 (34.7%)	4 (5.6%)	0	60 (100%)	3.8
Rata-rata								3.77
Pelatihan (X1_2)	X1_21	4 (8.3%)	36 (63.9%)	20 (27.8%)	0	0	60 (100%)	3.56
	X1_22	6 (8.3%)	35 (62.5%)	15 (23.6%)	4 (5.6%)	0	60 (100%)	3.43
	X1_23	10 (13.9%)	35 (62.5%)	15 (23.6%)	0	0	60 (100%)	3.69
Rata-rata								3.56
Pengalaman (X1_3)	X1_31	15 (23.6%)	33 (59.7%)	12 (16.7%)	0	0	60 (100%)	3.88
	X1_32	10 (16.7%)	35 (62.5%)	15 (20.8%)	0	0	60 (100%)	3.83
	X1_33	11 (18.1%)	377 (65.3%)	12 (16.7%)	0	0	60 (100%)	3.82
Rata-rata								3.84
Rata-rata Kompetensi								3.65

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.5 di atas, kompetensi dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.65. Hal ini didukung oleh indikator kompetensi berupa pendidikan dengan rata-rata 3,77, pelatihan dengan rata-rata 3,56 serta pengalaman dengan rata-rata 3,84.

### 5.2.2 Kompensasi

Deskripsi kompensasi didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6 Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Insentif (X2_1)	X2_11	5 (6.9%)	25 (48.6%)	23 (33.3%)	8 (11.1%)	0	60 (100%)	3.60
	X2_12	11 (18.1%)	20 (38.9%)	19 (29.2%)	10 (13.9%)	0	60 (100%)	3.78
	X2_13	5 (6.9%)	25 (44.4%)	30 (45.8%)	0	0	60 (100%)	3.60
Rata-rata								3.74
Penghargaan (X2_2)	X2_21	6 (8.3%)	38 (66.7%)	12 (19.4%)	4 (5.6%)	0	60 (100%)	3.83
	X2_22	3 (4.2%)	42 (60.2%)	12 (19.4%)	3 (4.2%)	0	60 (100%)	3.60
	X2_23	11 (20.8%)	26 (38.9%)	18 (30.6%)	7 (9.7%)	0	60 (100%)	3.78
Rata-rata								3.78
Tunjangan (X2_3)	X2_31	13 (18.1%)	77 (51.4%)	19 (29.2%)	1 (1.4%)	0	60 (100%)	3.88
	X2_32	6 (8.3%)	34 (61.1%)	13 (20.8%)	7 (9.7%)	0	60 (100%)	3.74
	X2_33	11 (15.3%)	31 (56.9%)	15 (23.6%)	3 (4.2%)	0	60 (100%)	3.85

Rata-rata	3.84
Rata-rata Kompensasi	3.79

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 di atas, kompensasi dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.79. Hal ini didukung oleh indikator insentif dengan rata-rata 3,74, penghargaan dengan rata-rata 3,78 serta tunjangan dengan rata-rata 3,84.

### 5.2.3 Disiplin

Deskripsi disiplin didasarkan pada 3 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 indikator tentang disiplin dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7 Deskripsi Responden Terhadap Disiplin

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat rendah		
Ketaatan pada peraturan (X3_1)	X3_11	6 (11.1%)	30 (47.2%)	24 (41.7%)	0	0	60 (100%)	3.86
	X3_12	6 (8.3%)	27 (51.4%)	22 (33.3%)	5 (6.9%)	0	60 (100%)	3.78
	X3_13	8 (11.1%)	25 (48.6%)	15 (23.6%)	12 (16.7%)	0	60 (100%)	3.76
Rata-rata								3.80
Ketaatan pada atasan	X3_21	9 (12.5%)	33 (59.7%)	18 (27.8%)	0	0	60 (100%)	3.69
	X3_22	10	35	14	1	0	60	3.69



Sikap terhadap pekerjaan (Y <sub>1</sub> )	Y <sub>11</sub>	6 (11,1%)	32 (50.0%)	25 (37.5%)	1 (1.4%)	0	60 (100%)	3.85
	Y <sub>12</sub>	4 (5.6%)	432 (58.3%)	24 (36.1%)	0	0	60 (100%)	3.85
	Y <sub>13</sub>	11 (18.1%)	23 (37.5%)	16 (25.0%)	10 (19.4%)	0	60 (100%)	3.79
Rata-rata								3.83
Output pekerjaan (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>21</sub>	10 (13.9%)	18 (38.9%)	27 (41.7%)	3 (5.6%)	0	60 (100%)	3.67
	Y <sub>22</sub>	4 (8.3%)	34 (54.2%)	21 (31.9%)	2 (5.6%)	0	60 (100%)	3.64
	Y <sub>23</sub>	7 (9.7%)	33 (59.7%)	16 (25.0%)	4 (5.6%)	0	60 (100%)	3.78
Rata-rata								3.69
Ketepatan dalam bekerja (Y <sub>3</sub> )	Y <sub>31</sub>	10 (18.1%)	35 (52.8%)	11 (22.2%)	5 (6.9%)	0	60 (100%)	3.85
	Y <sub>32</sub>	14 (19.4%)	29 (43.1%)	10 (27.8%)	7 (9.7%)	0	60 (100%)	3.76
	Y <sub>33</sub>	6 (8.3%)	36 (63.9%)	13 (20.6%)	5 (6.9%)	0	60 (100%)	3.71
Rata-rata								3.77
Rata-rata Kinerja Pegawai								3.77

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.8 di atas, kinerja pegawai dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.77. Hal ini didukung oleh indikator kinerja pegawai yaitu sikap terhadap pekerjaan dengan rata-rata 3,83, output pekerjaan dengan rata-rata 3,69 serta ketepatan dalam bekerja dengan rata-rata 3,77.

## 5.2 Uji Kualitas Data

### 5.3.1 Uji validitas

#### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel kompetensi (X<sub>1</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha = 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.828	0.000	0.30	Valid
2	0.591	0.000	0.30	Valid
3	0.664	0.000	0.30	Valid
4	0.774	0.000	0.30	Valid
5	0.464	0.000	0.30	Valid
6	0.623	0.000	0.30	Valid
7	0.582	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 2) Hasil uji validitas instrumen variabel kompensasi (X<sub>2</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha = 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.303	0.000	0.30	Valid
2	0.362	0.000	0.30	Valid
3	0.794	0.000	0.30	Valid
4	0.488	0.000	0.30	Valid
5	0.488	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### 3) Hasil uji validitas instrumen variabel disiplin ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha = 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin ( $X_3$ )

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.637	0.000	0.30	Valid
2	0.589	0.000	0.30	Valid
3	0.891	0.000	0.30	Valid
4	0.848	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### 4) Hasil uji validitas instrumen variabel kinerja pegawai (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha = 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} (0,30)$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.830	0.000	0.30	Valid
2	0.869	0.000	0.30	Valid
3	0.575	0.000	0.30	Valid
4	0.579	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### 5.3.2 Uji realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13 Hasil Uji Reliablitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfha Crombach's	Ket
1	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0.735	Realibel
2	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0.878	Realibel
3	Disiplin (X <sub>3</sub> )	0.565	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.597	Realibel

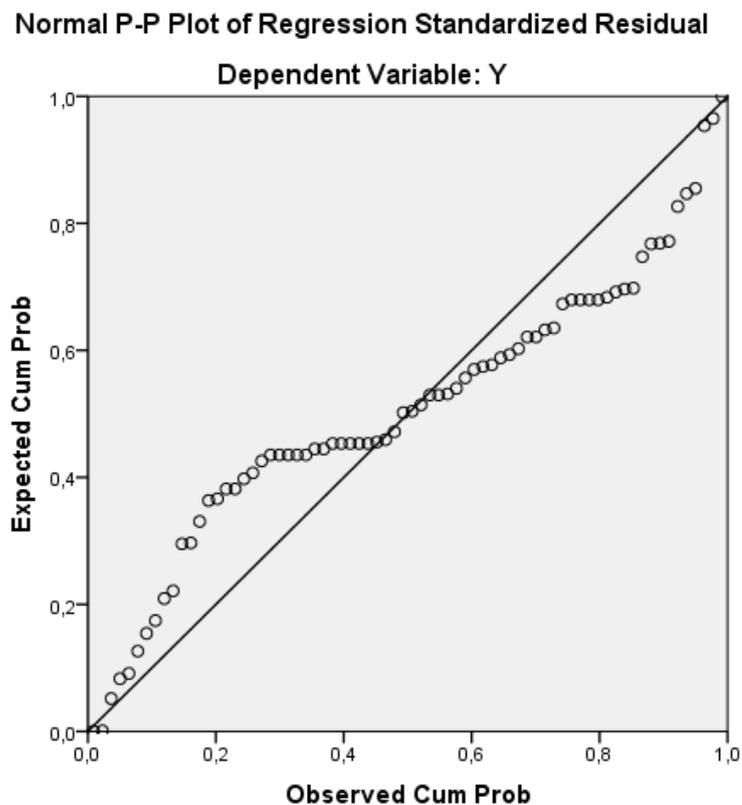
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 22 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,50.

### **5.3.3 Uji normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1 Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

#### 5.3.4 Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan

lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14 Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Kompetensi	0.951	1.052
Konpensasi	0.945	1.058
Disiplin	0.992	1.008

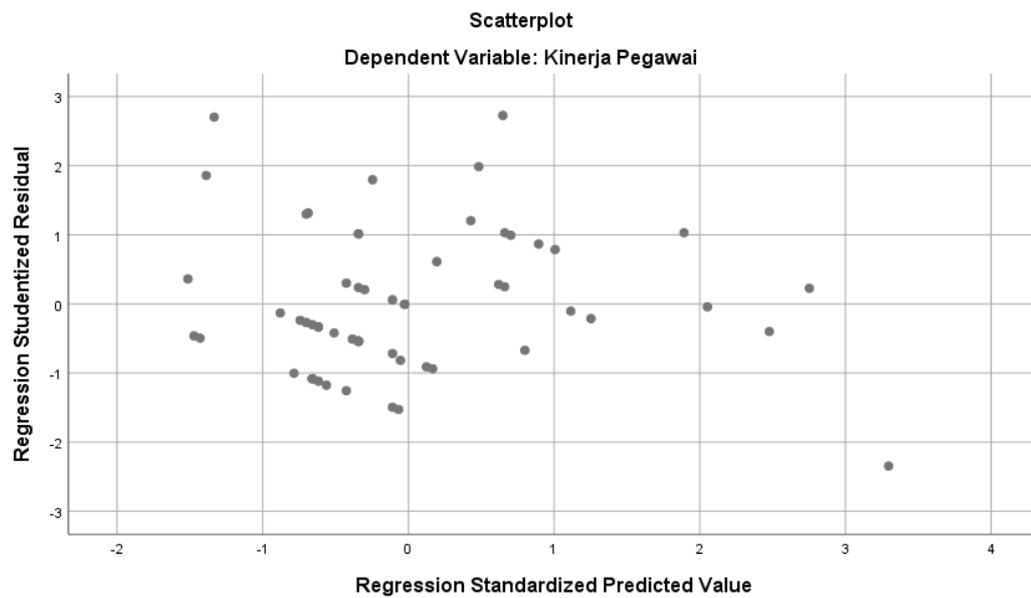
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hal ini menunjukkan dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

### 5.3.5 Uji heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini.

Gambar 5.2 Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh hasil nilai Sig > 0,05. Karena nilai Sig > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

### 5.3 Pengujian Hipotesis

#### 5.4.1 Analisis regresi berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.15 Hasil Regresi Liner Berganda

**coefficients**

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.116	.144		.804	.424
Kompetensi	.411	.078	.378	.5.241	.000
Kompensasi	.310	.120	.323	.2.588	.012
Disiplin	.315	.114	.297	2.767	.007

a, Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$Y = 0,116 + 0,411 X_1 + 0,310X_2 + 0,315 X_3$$

1. Konstanta sebesar 0,166 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor kompetensi, kompensasi dan disiplin, maka tingkat kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto adalah sebesar 0,166 satuan.
2. Koefisien regresi variabel kompetensi ( $X_1$ ), koefisien bernilai sebesar 0,411 Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompetensi, akan mempengaruhi perubahan kinerja sebesar 0,411 satuan. dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi peningkatan kinerja sebesar 0,411 satuan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto, dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.
3. Koefisien regresi variabel kompensasi ( $X_2$ ), koefisien bernilai sebesar 0,310. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompensasi, akan mempengaruhi penambahan kinerja sebesar 0,310 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompensasi sebesar satu satuan, akan

mempengaruhi peningkatan kinerja sebesar 0,310 satuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto, dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.

4. Koefisien regresi variabel disiplin ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,315, artinya setiap penambahan satu satuan variabel disiplin akan mempengaruhi kenaikan kinerja sebesar 0,351satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel disiplin sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan kinerja sebesar 0,351 satuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto, dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

#### **5.4.2 Uji statistik**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (kompensasi, kompetensi, dan disiplin) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5$  persen.

##### **5.4.2.1 Uji F (Uji simultan)**

Pada tabel 5.16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kompensasi, kompetensi, dan disiplin secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5.16 Hasil Uji F

## ANOVA

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	57.096	3	19.032	11.238	.000
Residual	94.837	56	1.694		
Total	151.933	59			

a. Dependent Variabel Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictor: (constant), Disiplin (X3), Kompensasi (X2), Kompetensi (X1)

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.16, didapatkan nilai F statistik sebesar 11,238 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kompensasi, kompetensi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

#### 5.4.2.2 Uji t (Uji parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (kompetensi, kompensasi dan disiplin) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.17 Hasil Uji Parsial

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig
1 (Constant)	0.116	.144		.804	.424
Kompetensi	.411	.078	.378	.5.241	.000
Kompensasi	.310	.120	.323	.2.588	.012
Disiplin	.315	.114	.297	2.767	.007

a, Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan table 5. 17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kompetensi* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompetensi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.
- 2) Pengaruh *kompensasi* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompensasi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.
- 3) Pengaruh *disiplin* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *disiplin* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

#### **5.4.3 Uji beta dan koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized

tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.18 Hasil Uji Beta

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.116	.144		.804	.424
Kompetensi	.411	.078	.378	.5.241	.000
Kompensasi	.310	.120	.323	.2.588	.012
Disiplin	.315	.114	.297	2.767	.007

a. Predictor: (constant), Pelatihan (X3), Kompensasi (X2), Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.18 diatas hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kompetensi, kompensasi dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kompetensi 0,378, kemudian kompensasi sebesar 0,323, dan terendah adalah variabel disiplin sebesar 0,297.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan

variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted (R<sup>2</sup>)* pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (*R<sup>2</sup>*)

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613	.376	.342	1.301

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.18 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (*R<sup>2</sup>*) pada sebesar 0,376, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kompetensi (*X<sub>1</sub>*), kompesasi (*X<sub>2</sub>*), dan disiplin (*X<sub>3</sub>*) terhadap kinerja pegawai (*Y*) sebesar 0,376 atau 37.6% variansi kinerja pegawai (*Y*) dipengaruhi oleh kompetensi (*X<sub>1</sub>*), kompesasi (*X<sub>2</sub>*), dan disiplin (*X<sub>3</sub>*). Sedangkan 62,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

#### **5.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menunjukkan profesionalismenya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan atau pimpinan mereka.

### **5.5.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto**

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Jadi, peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya. Sebab kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai negeri sipil. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dengan pegawai lainnya akan berbeda karena kompetensi ini merupakan karakteristik pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kompetensi seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan perwujudan perilaku untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target yang menjadi tanggung jawabnya.

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi.

Dasar pertimbangan instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan

pengembangan karir pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat. Untuk pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan peningkatan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepangkatan.

Hasil penelitian yang diperoleh sejalan dengan Asniwati (2004) yang menemukan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah pengalaman kerja.

Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulteret *al.* (dalam Rosidah, 2003:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain

(*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi di organisasi pemerintahan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

### **5.5.2 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto**

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Jadi, dengan memberikan kompensasi yang tinggi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya. Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa instansi memperoleh

keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak pegawainya yang berprestasi tinggi. Banyaknya pegawai yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan lebih efektif.

Penelitian ini sesuai dengan Aswar (2014), dengan judul “Pengaruh Faktor kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kompensasi yaitu gaji, bonus dan insentif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Selanjutnya Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Kompensasi pegawai merupakan tolak ukur kinerja pegawai. Kompensasi diberikan setelah pegawai menghasilkan kinerja tertentu atau pegawai berhasil melebihi target yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam hal ini pimpinan harus bertindak adil dan tegas dalam pemberian kompensasi apabila pegawai berprestasi. Pemberian kompensasi dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja pegawai dan perusahaan. Kompensasi juga sebagai faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai perangsang dalam mendorong pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **5.5.3 Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto**

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Jadi, dengan semakin tinggi disiplin pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya.

Hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja yang tinggi adalah mengenai disiplin pegawai. Seseorang yang berhasil atau berprestasi biasanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi. Seseorang yang sehat dan kuat biasanya mempunyai disiplin yang baik, dalam arti ia mempunyai keteraturan didalam menjaga dirinya. Ciri utama dari disiplin adalah adanya keteraturan dan ketertiban. Berbagai usaha perlu dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto agar seluruh pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pentingnya kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto secara keseluruhan sangat tergantung kepada kinerja masing-masing pegawai secara perorangan. Idealnya adalah masing-masing pegawai mampu melaksanakan apa yang menjadi tugasnya dengan benar, sehingga semua berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dan terciptalah pelayanan yang berkualitas.

Pada kenyataannya saat ini kualitas sumberdaya manusia yang ada masih sangat kurang yang dapat dilihat dari berbagai masalah yang ditemukan pada instansi ini salah satunya adalah pegawai yang kurang disiplin yang berakibat kurang optimalnya kinerja pegawai dan berpengaruh pada integritas Pegawai Negeri Sipil. Beberapa permasalahan mengenai kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil

banyak kita temukan pada saat sekarang ini. Disiplin pegawai perlu untuk ditingkatkan dan dioptimalkan kembali untuk dapat meningkatkan hasil atau kinerja dan dalam rangka pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

Hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan penelitian Bahrianto (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kedisiplina kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai.

Disiplin mencakup tingkat kepatuhan atau ketaatan pegawai dalam mengikuti seluruh tata tertib kerja organisasi yang berlaku pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Disiplin kerja relatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan organisasi. Apa dan bagaimana disiplin kerja pegawai tersebut, terlihat dari beberapa indikator yang diteliti : (a) ketaatan terhadap peraturan, (b) ketepatan penggunaan waktu, (c) ketepatan dalam pelaksanaan tugas, dan (d) kepatuhan pada pimpinan.

Peningkatan disiplin pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berdasar karena pegawai yang disiplin akan mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan selesai tepat pada waktunya, sedangkan pegawai yang malas (tidak disiplin) tingkat penyelesaian pekerjaannya sangat rendah atau bahkan boleh dikata bahwa pekerjaannya selalu ditunda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Haryono (2006 : 131) menyatakan bahwa disiplin mengandung beberapa unsur, yaitu : (1) berisi moral yang mengatur tata kehidupan, (2) pengembangan ego dengan segala masalah

intrinsik yang mengharuskan orang untuk menentukan pilihan, (3) pertumbuhan kekuatan untuk memberi jawaban terhadap setiap aturan yang disampaikan, dan (4) penerimaan otoritas tambahan yang membantu seseorang untuk membentuk kemampuan dan keterbatasan hidup.

Singodimedjo dalam Sutrisno (2012:86), mengemukakan pengertian disiplin yaitu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Kata disiplin (terminologis) berasal dari kata latin *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Menurut Terry dalam Sutrisno (2012 : 87) “Disiplin merupakan alat penggerak pegawai, agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik”.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2012 : 89), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberaniaan pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Disiplin merupakan suatu sikap yang tidak dapat muncul dengan sendirinya terhadap diri pegawai. Untuk melahirkan sikap disiplin maka sikap tersebut harus selalu dilatih dan diterapkan pada diri pegawai.

Disiplin kerja merupakan suatu faktor penentu prestasi kerja pegawai yang amat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam sebuah perusahaan.

Peran serta disiplin kerja dalam menentukan prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dapat dikatakan apabila pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan organisasi.

#### **5.5.4 Kompetensi, kompensasi dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto**

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa kompetensi, kompensasi dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kompetensi, kompensasi dan disiplin secara bersama-sama ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Nilai R Square kompetensi, kompensasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto sebesar 0.379 atau 37.9% yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel kompetensi, kompensasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto ini berarti bahwa masih terdapat factor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 62,1% yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui hasil pengamatan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto yaitu kompetensi pegawai belum maksimal di implementasikan sesuai dengan bidang kesarjanaan

dari masing-masing pegawai, disiplin juga masih perlu pembenahan karena pegawai masih ada yang kurang masuk kantor ditandai dengan kehadirannya yang dapat dibuktikan dengan absen harian dan kompetensi juga belum di terapkan secara merata terhadap semua pegawai. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam proses transformasi dilakukan aktivitas pengembangan yang berhubungan dengan peran utama pemimpin, yaitu sebagai seorang pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi atau mitra kerja, perumus dan pengimplementasi strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan dan sebagai manajer asset dan pengendalian biaya. Tugas utama pimpinan dalam kondisi tersebut adalah mengarahkan dan mengatur program pelatihan, pendidikan.

Kompetensi, kompetensi dan disiplin merupakan salah faktor yang mempengaruhi kinerja. Beberapa penelitian sebelumnya sudah membuktikan bahwa ketiga variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pada hasil penelitian ini juga menunjukkan ketiga variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Ketiga variabel ini juga sangat ditekankan pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

#### **5.5.5 Kompetensi sebagai variable yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto**

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa koefisien pengaruh yang paling besar adalah koefisien pengaruh variabel kompetensi. Jadi, peningkatan nilai koefisien kompetensi pegawai mempunyai pengaruh dominan

terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai menjadi sangat penting tanpa mengabaikan peningkatan kompensasi dan disiplin.

Besarnya pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai disebabkan karena kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai negeri sipil. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dengan pegawai lainnya akan berbeda karena kompetensi ini merupakan karakteristik pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kompetensi seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan perwujudan perilaku untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target yang menjadi tanggung jawabnya.

## **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini kemungkinan masih mempunyai kesalahan atau penyimpangan dari yang sebenarnya yang disebabkan oleh adanya keterbatasan, diantaranya sebagai berikut :

1. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai dimana yang bersangkutan memberikan persepsi penilaian terhadap kompetensi, kompensasi dan disiplin dan kinerja sehingga kemungkinan ada responden yang tidak obyektif dalam memberikan penilaian.

2. Kemungkinan adanya responden yang memberikan jawaban tanpa membaca dengan baik dan memahami isi pertanyaan.
3. Variabel bebas dalam penelitian ini terbatas pada Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin, padahal masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi, kompensasi dan disiplin berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono. Ini berarti bahwa peningkatan kompetensi, kompensasi, dan disiplin mampu meningkatkan kinerja pegawai
2. Variabel kompetensi, kompensasi, dan disiplin berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, kompensasi dan disiplin akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin baik kualitas kinerja pegawai, oleh sebab itu peningkatan kompetensi pegawai menjadi sangat penting tanpa mengabaikan peningkatan kompensasi dan disiplin terhadap pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jenepono.

## **6.2 Saran**

1. Kompetensi secara individu hendaknya lebih ditingkatkan, dan pegawai diberikan kepercayaan dan dorongan untuk meningkatkan prestasi diri dengan jalan mengikuti pendidikan formal (Strata Satu, Strata Dua, dan Strata Tiga) dan non formal (Diklat, Workshop).
2. Kompensasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto hendaknya mendapatkan perhatian dengan memberikan fasilitas berupa finansial dan non finansial.
3. Untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dengan meningkatkan pola pengawasan dengan menggunakan teknologi informasi agar lebih akurat dalam penegakan kedisiplinan guna mewujudkan kinerja yang lebih baik.
4. Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto hendaknya mendapatkan perhatian atas usaha, kemampuan dan peran pegawai dalam melaksanakan program dan kegiatan sehingga dengan demikian dapat memacu kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jeneponto.

## DAFTAR PUSTAKA

- Byant, and White. 2012. *Human Resource Management*. Illinois. Irwin.
- Cushway, & Lodge, 2011., *Human Resources Management (Manajemen Sumber Saya Manusia)*, PT. Ilex Media Komputindo, Jakarta.
- Gomes R, Luis et-al, 2011. *Managing Human Resouces*, Edisi 3, New Jersey
- Gibson, dkk, 2013. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T.Hani. 2016. *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrayati, Monic Aprilia. 2014. “Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Iklim Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang”. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaymaz, Kurtulus. 2015. “The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research” *Journal* Vol.1, No.3 2015.
- Kusuma, Arta Adi. 2013. “Pengaruh Iklim Organisasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang”. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi
- Luthans, Fred. 2014. *Perilaku Organisasi*. *Alih Bahasa Vivin Andika Yuwono*. Andi Offset. Yogyakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson*. 2014. *Human Resource Management: Manajemen Sumber. Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ke-10, Rosda Karya, Bandung.

- Muh. Anwar. 2014. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo*. Skripsi . Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Tidak dipublikasikan.
- Ruky, 2013. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, S.P, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan,2014. *Perspektif Prilaku Organisasi*. Rajawali Pres; Jakarta.
- Watson, 2012. *The Essence Of Business Process Re-Engineering Terjemahan*, Andi, Yogyakarta.