

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPENSASI
YANG DITERIMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIREKTORAT IKM WILAYAH II**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Strata Satu Program Studi Manajemen



Oleh:

PUTRI HASANAH
NIM: 2012522322

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2015**

Ku Persembahkan,..

Yang utama dari segalanya,..Allah yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga kami mencapai kemudahan dan kebahagiaan. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada kekasihnya Nabi Muhammad

SAW. Ku persembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat ku

kasih dan kusayangi..., Ibunda dan Ayahanda tercinta, sebagai tanda bakti,

hormat dan rasa terimakasih yang tiada terhingga yang telah memberikan kasih sayang, cinta kasih dan segala dukungan yang tiada mungkin dapat kubalas.

Untuk Ibu dan Ayah yang selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi

lebih baik, terimakasih untuk segalanya. Kakak dan Adik-adikku, tiada yang

lebih menyenangkan saat kumpul bersama kalian, walaupun sering bertengkar

tapi hal ini menjadi warna yang tidak mungkin tergantikan, terimakasih atas doa dan bantuannya selama ini, maaf belum bisa menjadi panutan seutuhnya, tapi aku

akan berusaha menjadi yang terbaik untuk kalian. Keluarga besarku

terimakasih atas dukungan moril serta materil yang selama ini diberikan. Para

Sahabat, terimakasih atas doa, nasehat, hiburan, motivasi, ilmu, semangat

yang kalian berikan, tak akan kulupakan semua hal yang terjadi selama kita bersama.

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini,

Nama : Putri Hasanah

NIM : 2012522322

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak Saya. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, Agustus 2015

Putri Hasanah
NIM: 2012522322

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA – PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Putri Hasanah
NIM : 2012522322
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Disiplin dan Kompensasi yang
diterima Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat
IKM Wilayah II

Jakarta, Agustus 2015

Dosen pembimbing,

Ergo Nurpatria Kurniawan, SH, MM

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPENSASI YANG
DITERIMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIREKTORAT IKM WILAYAH II**



PUTRI HASANAH
NIM: 2012522322

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada hari Jumat tanggal 4 bulan September 2015
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai
Skripsi Program Sarjana Manajemen - Program Studi Manajemen

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. <u>Susilowati Budiningsih, SH, MM</u>
Ketua | <u>Tanggal : 4 September 2015</u> |
| 2. <u>Muh. Ali Maskuri, SE, MM</u>
Anggota | <u>Tanggal : 4 September 2015</u> |
| 3. <u>Ergo Nurpatricia Kurniawan, SH, MM</u>
Anggota | <u>Tanggal : 4 September 2015</u> |

Menyetujui,
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Program Sarjana – Program Studi Manajemen
Ketua Program,

Y.I. Gunawan, SE, MM
Tanggal : 4 September 2015

ABSTRAK

Disiplin dan kompensasi yang diterima merupakan dua dari beberapa faktor yang diduga relatif besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat IKM Wilayah II. Untuk membuktikan pengaruh keduanya maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh disiplin dan kompensasi yang diterima terhadap kinerja pegawai Direktorat IKM Wilayah II.

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat IKM Wilayah II dengan mengambil 38 pegawai sebagai responden. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup lima skala penilaian dari tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Dari 24 pernyataan pada kuesioner seluruhnya dinyatakan valid dan reliabel. Analisis korelasi ganda dilakukan untuk mengetahui kuat lemahnya antar variabel. Analisis regresi ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F.

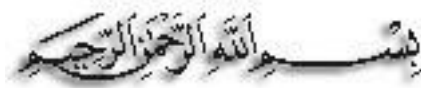
Setelah melakukan penelitian dengan mengambil 38 responden dengan pegawai Direktorat IKM Wilayah II sebagai responden maka diketahui bahwa disiplin secara parsial berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan karena memiliki nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0,282$ memiliki nilai probabilitas t hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,036 < 0,05$) dan kompensasi yang diterima secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karena memiliki nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_1 = 0,648$ memiliki nilai probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$), sedangkan disiplin dan kompensasi yang diterima secara simultan berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan karena memiliki nilai koefisien determinasi ganda $R^2 = 0,645$ memiliki nilai probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } F < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$).

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan agar dilakukan upaya memperbaiki disiplin dan kompensasi.

Kata kunci :

Disiplin, Kompensasi, Kinerja

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPENSASI YANG DITERIMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT IKM WILAYAH II” ini tepat pada waktunya.

Dalam kesempatan ini, penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Ergo Nurpatria Kurniawan, SH, MM selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Y.I. Gunawan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWI Jakarta
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak selaku Ketua STIE IPWI Jakarta.
4. Segenap dosen pengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta yang telah membimbing, mendidik serta membekali penulis dengan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
5. Kedua orang tuaku serta keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materilnya.
6. Pimpinan dan Staf pegawai Direktorat IKM Wilayah II yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.

7. Rekan-rekan mahasiswa Program Sarjana Manajemen STIE IPWI Jakarta yang tidak bisa penulis sebutkan satu - persatu.
8. Para sahabat yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
9. Semua pihak perpustakaan yang telah membantu dalam pembuatan laporan ini.

Semoga bantuan yang Bapak, Ibu dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi instansi, pembaca dan pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan. Untuk penyempurnaan penulisan skripsi ini kritik dan saran sangat penulis harapkan.

Jakarta, Agustus 2015

Putri Hasanah
Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Depan/Cover	i
Halaman Persembahan	ii
Halaman Orisinalitas	iii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	iv
Halaman Pengesahan	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Disiplin	8
2.1.1. Pengertian Disiplin	8

2.1.2. Maksud dan Sasaran Disiplin Kerja	12
2.1.3. Indikator Kedisiplinan.....	13
2.1.4. Pembinaan Disiplin Kerja	16
2.1.5. Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.....	17
2.2. Kompensasi	22
2.2.1. Pengertian Kompensasi	22
2.2.2. Jenis-Jenis Kompensasi.....	24
2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi.....	26
2.2.4. Asas dalam Menentukan Kompensasi.....	26
2.2.5. Tujuan diadakan Pemberian Kompensasi....	28
2.2.6. Kompensasi Pegawai Negeri Sipil.....	29
2.3. Kinerja	31
2.3.1. Pengertian Kinerja.....	31
2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	32
2.3.3. Indikator Kinerja	33
2.3.4. Penilaian Kinerja	35
2.3.5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	36
2.4. Penelitian Terdahulu	39
2.5. Kerangka Pemikiran.....	41
2.6. Hipotesis.....	44

BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	
	3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	46
	3.2. Desain Penelitian.....	46
	3.3. Operasionalisasi Variabel.....	48
	3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling.....	50
	3.5. Metode Pengumpulan Data	51
	3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian	53
	3.6.1. Uji Validitas	53
	3.6.2. Uji Reliabilitas	55
	3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	55
	3.7.1. Metode Analisis Deskriptif	55
	3.7.2. Analisis Korelasi Ganda.....	56
	3.7.3. Analisis Regresi Linier Ganda	58
	3.7.4. Pengujian Hipotesis.....	59
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Hasil Penelitian.....	62
	4.1.1. Gambaran Umum	62
	4.2. Pembahasan Penelitian	70
	4.2.1. Analisis Deskriptif.....	70
	4.2.2. Uji Instrument Penelitian.....	73
	4.2.3. Analisis Korelasi Ganda.....	78
	4.2.4. Analisis Regresi Ganda	83

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	87
5.2. Saran.....	88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Matrik Penelitian.....	46
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	49
Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	72
Tabel 4.4 Statistics	73
Tabel 4.5 Item-Total Statistics Disiplin	74
Tabel 4.6 Item-Total Statistics Kompensasi	75
Table 4.7 Item-Total Statistics Kinerja	76
Tabel 4.8 Reliability Statistics Disiplin	77
Tabel 4.9 Reliability Statistics Kompensasi.....	77
Table 4.10 Reliability Statistics Kinerja	78
Tabel 4.11 Correlations.....	79
Tabel 4.12 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	81
Tabel 4.13 Coefficients ^a	81
Tabel 4.14 Model Summary ^b	82
Tabel 4.15 Model Summary ^b Regresi Ganda.....	84
Tabel 4.16 ANOVA ^b	84
Tabel 4.17 Coefficients ^a Regresi Ganda	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran	44
Gambar 3.1 Lingkup Penelitian	47
Gambar 3.2 Model Korelasi Ganda	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat IKM Wilayah II	70
Gambar 4.2 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	80
Gambar 4.3 Scatterplot.....	83

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan salah satu tujuan besar Bangsa Indonesia, pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya. Pembangunan yang berlangsung sampai saat ini tidak hanya membangun secara fisik semata, tetapi juga non fisik berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam menghadapi persaingan global yang akan datang, dunia kerja sangat membutuhkan orang yang bisa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan jaman. Tidak hanya itu, sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam suatu lembaga terutama pada aspek manajerial yang matang dalam pengelolaan organisasi.

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk menciptakan sebuah sistem manajerial yang tangguh dan mampu mengikuti perkembangan saat ini. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai pada sebuah lembaga/instansi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan.

Setiap instansi menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan tergantung pada faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya

kepada organisasi, perusahaan atau instansi. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu instansi tanpa ditunjang dengan kemampuan pegawai, mustahil instansi tersebut dapat maju dan berkembang, karena itu pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi.

Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan instansi. Oleh karena itu instansi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Keberhasilan itu sangat mungkin tercapai, jika peraturan yang berkaitan dengan pegawai saling menguntungkan kedua belah pihak, faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja diantaranya adalah disiplin kerja dan kompensasi yang diterima oleh pegawai.

Instansi sendiri juga berperan dalam mengelola pegawai agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh instansi sehingga para pegawai bekerja dengan disiplin dan efektif. Kedisiplinan pegawai terbentuk melalui proses perilaku yang mentaati peraturan-peraturan instansi. Lazimnya proses tersebut dilakukan karena ada keteladanan dari atasan ke bawahan sehingga lama kelamaan akan menjadi suatu kebiasaan dan tidak mejadikannya beban.

Sebaliknya jika kedisiplinan dilanggar maka akan menjadi beban dirinya sendiri dan timbul kekhawatiran akan mendapat sanksi dari perusahaan.

Berbagai aturan/norma yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para pegawai dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan/norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan/tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Hal itu dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Selain peran kedisiplinan pegawai, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi yang diterima. Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan kepada pegawai terhadap prestasi kerja yang dihasilkannya yang sesuai dengan prinsip keadilan, baik berupa finansial maupun non finansial, tujuannya untuk memotivasi pegawai agar lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai memandang kompensasi sebagai ukuran nilai karya mereka, apabila kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak memadai, hal ini dapat menurunkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu program kompensasi merupakan unsur yang penting untuk diperhatikan, dengan seringnya para pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, maka akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan.

Pada organisasi atau instansi kompensasi diberikan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan

pegawai terwujud apabila kompensasi yang diterima sesuai atau lebih dari harapan pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diterima maka semakin tinggi pula produktifitas yang dihasilkan oleh pegawai. Adapun bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-finansial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

Oleh karena disiplin dan kompensasi yang diterima pegawai mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian kinerja, maka kedua hal tersebut harus diperhatikan dengan seksama baik oleh instansi maupun oleh pegawai itu sendiri sehingga semua tanggung jawab yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif, hal ini juga dapat berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, penulis mengajukan sebuah penelitian dibidang Sumber Daya Manusia pada Direktorat IKM Wilayah II dengan judul **“Analisis Pengaruh Disiplin dan Kompensasi yang diterima Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat IKM Wilayah II”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah disiplin mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II?
2. Apakah kompensasi yang diterima mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II?

3. Apakah disiplin dan kompensasi yang diterima mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi yang diterima terhadap kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin dan kompensasi yang diterima terhadap kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu manfaat atau kegunaan bagi banyak pihak, diantaranya:

1. Bagi lembaga/instansi, hasil penelitian dapat memberikan bahan pertimbangan bagi perkembangan lembaga/instansi khususnya dalam pelaksanaan penerapan disiplin kerja dan pemberian kompensasi yang sesuai terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Bagi pihak lembaga pendidikan STIE IPWIJA, dapat dijadikan bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia.

3. Bagi penulis, penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sarana menambah pengalaman selama melakukan penelitian dan dapat memperdalam ilmu dalam bidang Sumber Daya Manusia.
4. Bagi pihak lain, diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk dijadikan referensi atau sumber penulisan yang dapat dikembangkan agar bisa lebih baik lagi.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan gambaran secara garis besar dari setiap bab. Penulisan yang terdapat dalam skripsi ini terdiri dari 5 bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan landasan teori yang nantinya akan sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian, menampilkan hasil penelitian terdahulu yang terkait, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan metode sampling, instrumentasi variabel penelitian, rancangan metode analisis dan pengujian hipotesis

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang mungkin nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Disiplin

2.1.1. Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal, dengan disiplin kerja maka pegawai akan mematuhi semua peraturan dan kebijakan perusahaan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap atasan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang atasan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, termasuk faktor individu itu sendiri.

Menurut Singodimedjo dalam Edy (2011:86) mengatakan “disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.”

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2005: 291) mendefinisikan:

Disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2012:193) berpendapat bahwa :

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin kerja dapat dikembangkan secara formal melalui pelatihan pengembangan disiplin misalnya dalam bekerja dengan cara menghargai waktu, tenaga, biaya dan sebagainya. Program pelatihan pengembangan yang diselenggarakan salah satunya dimaksudkan untuk memberitahukan kepada para tenaga kerja yang kurang taat terhadap pedoman normatif tentang dampak dibalik tindakan tersebut.

Tindakan pelanggaran terhadap pedoman normatif yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para tenaga kerja yang tentunya merugikan perusahaan. Oleh karena itu agar kelangsungan perusahaan terjaga dan produktivitas mencapai target yang diharapkan, para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja yang langgeng dan merupakan fungsi yang harus dilaksanakan manajemen tenaga kerja.

Menurut Sondang P. Siagian (2004: 305) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu:

1. Disiplin Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit tiga hal perlu mendapat perhatian manajemen, yaitu :

- Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan sekedar mencari nafkah dan

bahwa mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan.

- Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyoginya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

2. Disiplin Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tertentu tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki, artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara obyektif dan bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Disamping faktor obyektivitas dan kesesuaian bobot hukuman dengan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap

dan perilaku di masa depan dan bukan terutama hukuman seseorang karena tindakannya di masa lalu.

2.1.2. Maksud dan Sasaran Disiplin Kerja

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

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja
 - a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.3. Indikator Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2012:194) banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai dalam sebuah organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan Kemampuan

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

2. Teladan Pimpinan

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

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin

besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) ialah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan.

Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi Hukuman

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

7. Ketegasan

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

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct single relationship*, *Direct group relationship* dan *Cross relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun

horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

2.1.4. Pembinaan Disiplin Kerja

Kurangnya pengertian dan kesadaran tenaga kerja terhadap pentingnya menjalankan kedisiplinan, mengharuskan pihak manajemen untuk memberikan pembinaan pada setiap tenaga kerja agar dapat memahami norma-norma yang berlaku pada sebuah organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Suatu perusahaan yang tidak ditopang oleh tegaknya disiplin, terlihat pada gejala-gejala berikut ini :

1. Tegaknya kemangkiran tinggi
2. Para pegawai tidak mempunyai semangat dan kegairahan kerja
3. Prestasi kerja menurun
4. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak dapat terjadi

Dengan pembinaan disiplin kerja yang terus menerus dilakukan oleh instansi, diharapkan para pegawai tidak melakukan disiplin bukan karena ketakutan terhadap sanksi yang diterapkan melainkan karena kesadaran diri sendiri dari para pegawai tentang pentingnya melakukan disiplin dalam kerja.

2.1.5. Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, untuk itulah dibuat peraturan pemerintah mengenai disiplin PNS.

Peraturan disiplin PNS ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010, yang memuat tentang kewajiban, larangan, tingkat dan jenis hukuman disiplin.

A. Setiap PNS Wajib:

1. Mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. Mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. Menaati segala ketentuan peraturan perundang undangan;
5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;

8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

B. Setiap PNS Dilarang:

1. Menyalahgunakan wewenang;
2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
4. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;

5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - a. Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
 - b. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;

- c. Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
 - d. Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
- a. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
 - b. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbuan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang undangan; dan
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
- a. Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
 - b. Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
 - c. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau

- d. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit.

C. Hukuman Disiplin

- 1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. Hukuman disiplin ringan;
 - b. Hukuman disiplin sedang; dan
 - c. Hukuman disiplin berat.
- 2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
 - a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis; dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
 - b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
 - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- 4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
 - a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
 - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;

- c. Pembebasan dari jabatan;
- d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS;
- dan
- e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

2.2. Kompensasi

2.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kompensasi juga merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai dan instansi, karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada kinerja, motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini karena motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan dan masa kerja pegawai, maka dari itu dalam menentukan kompensasi pegawai perlu berdasarkan penilaian kinerja.

Menurut Puji Hartatik (2014:241) “kompensasi merupakan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*nonfinancial*).”

Menurut Suparno Eko Widodo (2015:155) “kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah (2014:541) “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Dari beberapa pengertian diatas bisa dilihat bahwa seorang pekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada instansi/organisasi, yang kemudian instansi/organisasi memberikan imbalan atau kompensasi terhadap pegawai dengan bentuk yang bervariasi. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Kompensasi akan mempunyai dampak terhadap perencanaan, pengawasan, dan pengembangan personel. Kompensasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja dan daya tarik perusahaan.

Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun instansi. Dalam kenyataannya, setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya.

2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Dengan adanya jenis-jenis kompensasi yang lengkap dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk menghasilkan sesuatu yang menguntungkan bagi organisasi/instansi. Menurut yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan (2012:118) jenis-jenis kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) yang berupa gaji, upah dan upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan

Hal ini dijelaskan lebih rinci oleh Rivai et al. (2014:544), komponen-komponen kompensasi dibagi menjadi empat, yaitu

a. Gaji

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

memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap besarnya upah data berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan kerana kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Terdapat faktor yang dapat mempengaruhi pemberian kompensasi. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan kompensasi. Menurut Sondang (2008:265) ada 5 faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan serikat pekerja
3. Produktivitas
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji
5. Peraturan perundang-undangan

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:260), faktor penting dalam kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut;

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
2. Perekonomian
3. Serikat buruh
4. Kondisi keuangan perusahaan
5. Kebijakan perusahaan
6. Produktivitas
7. Biaya hidup
8. Pemerintah

2.2.4 Asas dalam Menentukan Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak

harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Menurut Malayu Hasibuan (2012 : 122) asas dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi

b. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif. Penetapan besarnya kompensasi atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal yang berlaku.

Kemudian menurut Nitisemito dalam buku Indah Puji (2014:245), ada beberapa asas dalam penentuan kompensasi yang harus diperhatikan oleh organisasi atau instansi, diantaranya sebagai berikut:

1. Kompensasi harus dapat meningkatkan kebutuhan minimal
2. Kompensasi harus data meningkat
3. Kompensasi harus data menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
4. Kompensasi harus adil
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan

2.2.5 Tujuan diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:120), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

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

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Hani Handoko (2001 : 156) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut ;

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

2.2.6. Kompensasi Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji PNS yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah terbaru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2014 Tentang Perubahan Keenam Belas

atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, dapat disebutkan komponen gaji tersebut adalah:

a. Gaji pokok

Penentuan gaji pokok didasarkan atas pangkat dan golongan/ruang penggajian serta masa kerja yang dimiliki PNS.

b. Kenaikan gaji berkala

Sistem kenaikan gaji dengan besaran yang sesuai dengan golongan dan masa kerja. Sistem kenaikan gaji dilakukan secara berkala, dan diberikan apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- Telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala;
- Penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan nilai rata-rata sekurang-kurangnya “cukup”.

c. Kenaikan gaji istimewa

Diberikan sebagai penghargaan kepada PNS yang menurut daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan menunjukkan nilai “amat baik”, sehingga ia patut dijadikan teladan, dapat diberikan kenaikan gaji istimewa sebagai penghargaan dengan memajukan saat kenaikan gaji berkala yang akan datang dan saat-saat kenaikan gaji berkala selanjutnya dalam pangkat yang dijabatnya pada saat pemberian kenaikan gaji istimewa itu.

d. Tunjangan

Tunjangan diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1977. Jenis tunjangan yang diberikan kepada PNS adalah tunjangan yang berupa tunjangan untuk keluarga dan tunjangan jabatan. Apabila ada alasan-alasan yang kuat, kepada PNS dapat diberikan tunjangan-tunjangan lain seperti tunjangan kemahalan daerah, tunjangan penyesuaian index harga, tunjangan karena resiko pekerjaan dan lain-lain

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai, Kinerja juga merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Akan tetapi sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, dimana kinerja diukur dari segi hasil.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:67), bahwa :

Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Supriyanto, Ahmad Sani dan Masyhuri Machfudz (2010: 132) kinerja diartikan “Sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.”

Sedangkan menurut Suwatno dan Donni Juni Priasa (2011: 196) berpendapat bahwa “Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan menurut ukuran yang berlaku pada sebuah instansi dalam kurun waktu tertentu.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- b. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

2.3.3. Indikator Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja

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

2. Kuantitas kerja

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

3. Tanggung jawab

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

4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.3.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan itu dipenuhi. Penilaian kinerja memungkinkan terjadinya komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan produktivitas serta mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja suatu pegawai semakin meningkat.

Menurut Leon C. Megginson dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:69) evaluasi/penilaian kinerja adalah “Penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan”

Sedangkan menurut Andrew E. Sikula yang dalam Anwar Prabu mangkunegara (2013:69) memberi pengertian akan penilaian kinerja sebagai berikut “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai. Kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).”

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk dapat menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan

tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik di masa yang akan datang serta untuk menentukan arah kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2.3.5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua. Menurut Wilson Bangun (2012: 232), penilaian kinerja memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Evaluasi antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh

individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Rivai (2014 : 563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
 - a) Meningkatkan motivasi
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - d) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
 - a) Meningkatkan kepuasan kerja
 - b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
 - d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan.

- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
- b) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- d) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

Dalam rangka mengetahui pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bekerja pada suatu instansi perlu dibuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bagi PNS. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS adalah daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pejabat penilai. Tujuan dari DP3 ini adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS, antara lain dalam pertimbangan kenaikan pangkat, penetapan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:22), Dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan
 - b. Terus menerus mengenai fungsi bisnis.
 - c. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
 - d. Memperhatikan masalah yang ada

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut
 - f. Melakukan evakuasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
 - g. Mulai dari awal bila perlu.

2.4. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan, sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Adapun penelitian tersebut, adalah :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nila Mayasari pada tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Agung Podomoro Land Tbk”. Berdasarkan penelitian tersebut disimpulkan bahwa dari hasil analisis regresi terbukti bahwa variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) diperoleh hasil regresi dengan Uji t, dimana t hitung: 4,366 dan sig 0,000. Serta variabel Disiplin Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh hasil regresi dengan Uji t, dimana t hitung: 2,621 dan sig 0,012 terbukti Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis simultan terdapat pengaruh Kompensasi (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan pengaruh tersebut secara signifikan, karena sig 0,000 di mana nilai F hitung = 247,580 > F tabel = 3,226, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya secara statistik. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi dan disiplin kerja, maka akan semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan tersebut
2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Joko Sarwanto pada tahun 2007 dengan Judul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar”. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti ternyata variabel disiplin kerja memiliki pengaruh sebesar 32,5% terhadap kinerja karyawan yang berada di kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar. Hal ini menandakan bahwa 32,5 % kinerja

karyawan yang berada di lingkungan kantor Departemen Agama Karanganyar ditentukan oleh disiplin kerja sedangkan 67,5 % ditentukan oleh faktor lainnya.

3. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Eko Muryanto pada tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating”. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan umum sebagai berikut :

- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menggunakan analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi kerja tidak bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja diketahui berfungsi sebagai variabel independen (*predictor*) yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

2.5. Kerangka Pemikiran

Perkembangan suatu instansi baik dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi, dan metode kerja yang baru, perlu mendapat perhatian dan respon dari instansi. Oleh sebab itu pemberdayaan pegawai yang akan diberi wewenang dan tanggung jawab, perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai serta penetapan disiplin dan pemberian kompensasi yang tepat untuk tercapainya tujuan utama instansi, serta meningkatkan kinerja setiap pegawai yang ada di instansi tersebut khususnya di Direktorat IKM Wilayah II.

Menurut Hasibuan (2012:193) berpendapat bahwa

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Adapun indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai dalam sebuah organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan Pimpinan
3. Balas Jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi Hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Edy Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Pengertian kompensasi menurut Suparno Eko Widodo (2015:155) “kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara roduktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi”.

Adapun komponen gaji yang terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil adalah :

- a. Gaji pokok
- b. Kenaikan gaji berkala
- c. Kenaikan gaji istimewa
- d. Tunjangan

Keterkaitan antara kompensasi terhadap kinerja dikemukakan oleh Werther dan Davis dalam Wibowo (2014:290) di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

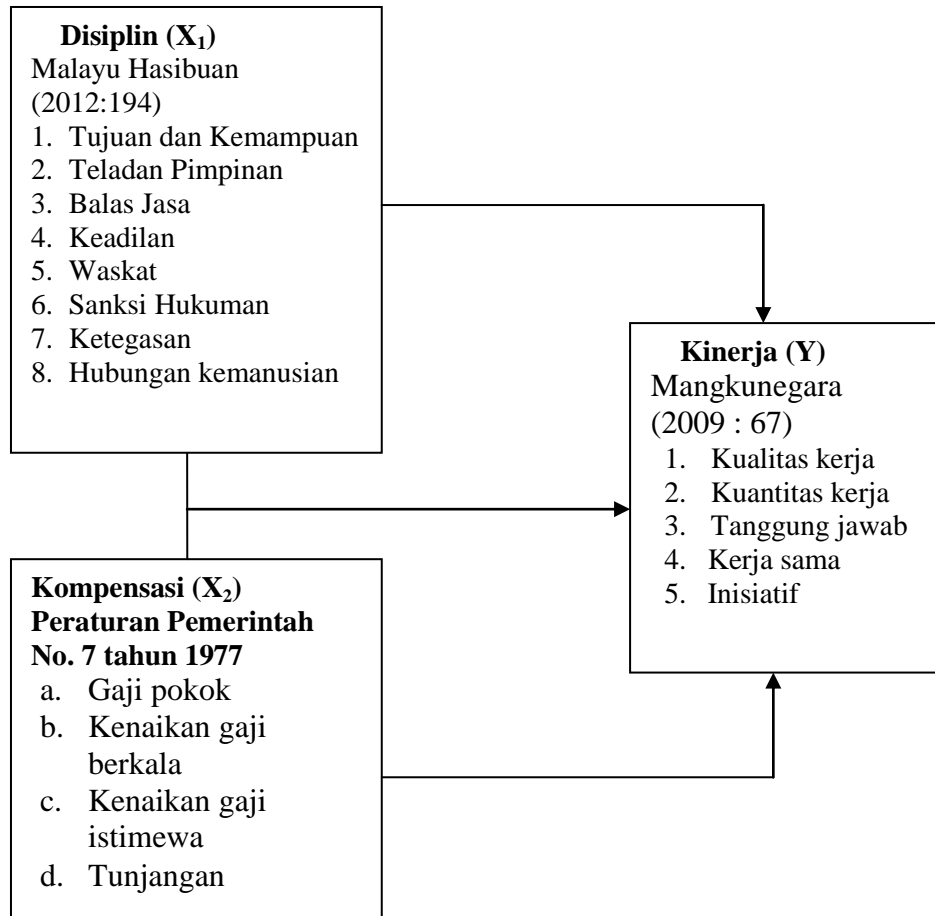
Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67), mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Kerja sama
5. Inisiatif

Berikut ini merupakan skema kerangka pemikirannya pada penelitian ini

Gambar 2.1 Skema kerangka pemikiran



2.6 Hipotesis

Keputusan dalam pendisiplinan dan kompensasi yang diterima pegawai pada dasarnya adalah untuk memberikan semangat terhadap karyawan tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan pada sebuah instansi agar lebih giat dan bekerja secara optimal dengan tetap bertindak sesuai dengan peraturan yang ada pada instansi tersebut.

Untuk itulah disiplin dan pemberian kompensasi sangat diperlukan dalam sebuah instansi karena dapat berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.

Dalam penelitian ini hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut;

1. Disiplin mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II
2. Kompensasi yang diterima mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II
3. Disiplin dan Kompensasi yang diterima mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat IKM Wilayah II

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Industri Kecil dan Menengah (IKM) Wilayah II, Direktorat Jenderal IKM yang beralamat di Jl. Jend. Gatot Subroto Kav.52-53 Jakarta Selatan. Pelaksanaan penelitian empat bulan pada bulan Mei hingga bulan Agustus 2015 yang terdiri dari penelitian, penyusunan proposal, pengumpulan data, analisis data dan penyusunan laporan. Adapun matrik kegiatan penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Matrik Penelitian

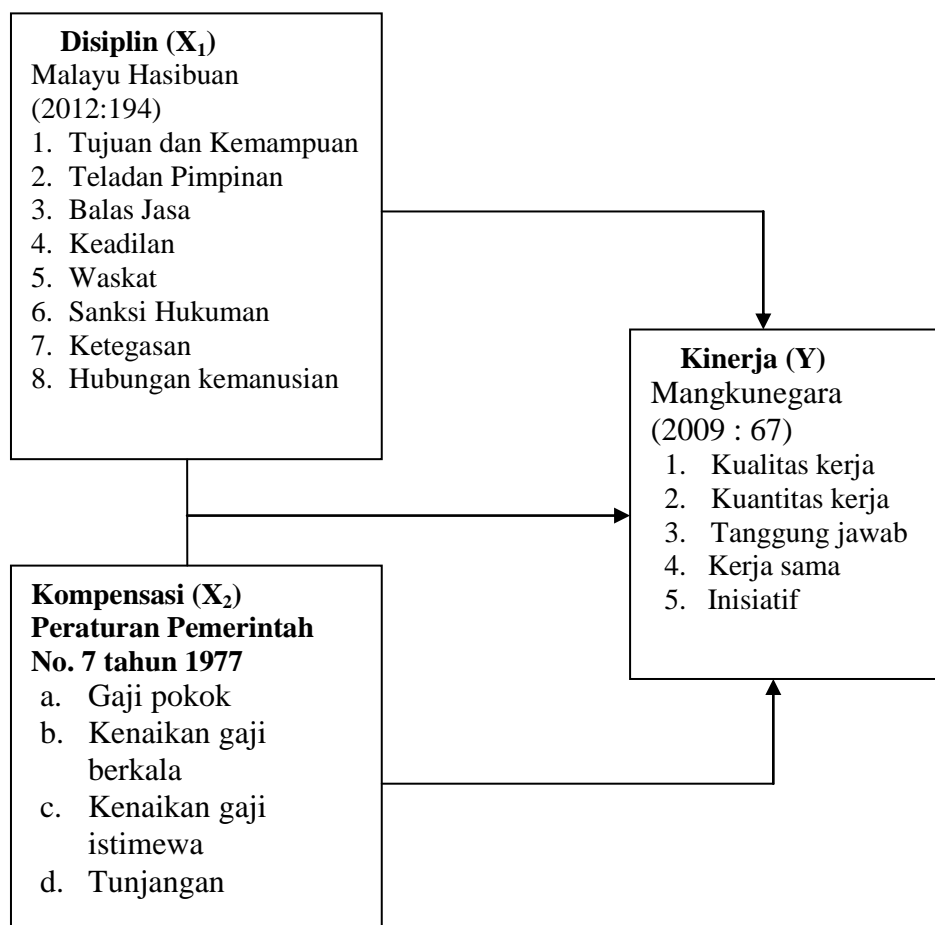
No	Kegiatan	Mei				Juni				Juli				Agustus			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian terdahulu	■	■	■													
2	Penyusunan proposal			■	■	■											
3	Pengumpulan data					■	■	■									
4	Analisis data								■	■	■	■	■				
5	Penyusunan laporan												■	■	■	■	■

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian atau rancangan penelitian adalah suatu cara yang digunakan dalam sebuah penelitian untuk mencapai tujuan penelitian. Rancangan ini berisi rumusan tentang objek atau subjek yang akan diteliti, teknik pengumpulan data, prosedur pengumpulan dan analisis data berkenaan dengan fokus masalah tersebut. Untuk memperoleh gambaran ataupun menguraikan

keadaan suatu objek penelitian pada saat penelitian sedang berlangsung, yaitu mengenai disiplin, kompensasi yang diterima dan kinerja pada Direktorat IKM Wilayah II, maka desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang memberikan gambaran data yang diolah dan disajikan dalam bentuk tabel, grafik dan lain-lain, sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan paradigma kuantitatif karena penelitian ini berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Adapun lingkup penelitian dapat dirangkum sebagai berikut;

Gambar 3.1 Lingkup Penelitian



3.3. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah memecah variabel-variabel yang terkandung dalam masalah tersebut menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat diketahui klasifikasi ukurannya, hal ini dilakukan untuk mempermudah mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Ada dua jenis variabel yang digunakan, yaitu :

1. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat sering disebut sebagai variabel output, variabel kriteria, variabel konsekuen atau variabel tergantung. Variabel terikat adalah variabel yang variabilitasnya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat menjadi pusat perhatian karena variabel ini mencerminkan masalah pokok penelitian sehingga dengan mengamati beberapa variabel dependen dapat dengan mudah dikenali permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini variabel terikatnya yaitu variabel Y adalah Kinerja.

2. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas sering disebut sebagai variabel stimulus, variabel *predictor* atau variabel *antecedent*. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel terikat, baik perubahan positif maupun perubahan negatif. Variabel bebas merupakan variabel yang menunjukkan jalan atau sebuah masalah dipecahkan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas, yaitu :

a. Variabel X_1 adalah pengaruh disiplin terhadap kinerja

b. Variabel X_2 adalah pengaruh kompensasi yang diterima terhadap kinerja

Berikut operasionalisasi variabel untuk Disiplin (X_1), Kompensasi (X_2) dan Kinerja (Y) dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk dipahami

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Disiplin (X_1)	Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Hasibuan (2012:193)	✓ Tujuan dan Kemampuan	Ordinal
		✓ Teladan Pimpinan	Ordinal
		✓ Balas Jasa	Ordinal
		✓ Keadilan	Ordinal
		✓ Waskat	Ordinal
		✓ Sanksi Hukuman	Ordinal
		✓ Ketegasan	Ordinal
		✓ Hubungan kemanusiaan	Ordinal
Kompensasi (X_2)	Penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi. Suparno Eko Widodo (2015:155)	✓ Gaji pokok	Ordinal
		✓ Kenaikan gaji berkala	Ordinal
		✓ Kenaikan gaji istimewa	Ordinal
		✓ Tunjangan	Ordinal
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67)	✓ Kualitas kerja	Ordinal
		✓ Kuantitas kerja	Ordinal
		✓ Tanggung jawab	Ordinal
		✓ Kerja sama	Ordinal
		✓ Inisiatif	Ordinal

3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Sebelum penarikan sampel dilakukan, perlu diketahui terlebih dahulu populasinya. Hal ini bertujuan agar penelitian ini mendapatkan sampel yang representatif sehingga mendukung tercapainya suatu tujuan.

Menurut Iqbal Hasan (2002:58) populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Populasi bukan hanya orang tetapi objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek tersebut. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai Direktorat IKM Wilayah II yang berjumlah 38 orang

Sampel menurut Sugiyono (2012:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan langkah untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil dalam melaksanakan penelitian dalam suatu obyek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan perhitungan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya. Dengan istilah lain, sampel harus representatif. Ukuran sampel dalam penulisan ini sebanyak 38 orang pegawai Direktorat IKM Wilayah II.

Selanjutnya metode sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang

memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dianggap diperlukan dan mempunyai kaitan terhadap penelitian yang dilakukan sangatlah penting karena data akan diolah menjadi informasi yang berguna untuk mengetahui suatu keadaan, dasar perencanaan, alat pengendali dan dasar pembuatan keputusan.

Data mempunyai manfaat yang tinggi dalam penelitian apabila memenuhi persyaratan sebagai data yang baik, yaitu data yang memiliki kriteria :

- a. Objektif. Data yang objektif berarti bahwa data harus sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
- b. Representatif (mewakili) artinya bahwa data yang digunakan dalam penelitian mampu mewakili apa yang akan diteliti
- c. Kesalahan baku (*standard error*) kecil artinya suatu perkiraan dikatakan baik (mempunyai tingkat ketelitian tinggi) apabila kesalahannya kecil
- d. Terkini (*up to date*) artinya data yang digunakan dalam penelitian adalah data yang paling baru atau mendekati waktu penelitian
- e. Relevan yaitu data yang dikumpulkan harus ada hubungan dengan masalah yang akan dipecahkan

Adapun jenis data yang dikumpulkan oleh penulis berdasarkan cara memperolehnya antara lain;

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung secara empirik kepada pelaku langsung atau yang terlibat langsung dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu dengan penelitian di lapangan, dimaksudkan untuk memperoleh data primer, yaitu dengan menggunakan beberapa teknik, diantaranya :

- a. Pengamatan (*Observation*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.
- b. Wawancara (*Interview*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.
- c. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan kepada pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti yaitu Direktorat IKM Wilayah II.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain atau hasil penelitian pihak lain. Untuk memperoleh data sekunder pada penelitian ini menggunakan teknik studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dengan cara mempelajari literatur dari catatan perkuliahan serta buku-buku dan penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan disiplin, kompensasi dan kinerja.

3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Untuk mengukur fenomena alam maupun fenomena sosial yang diamati diperlukan pengujian instrumen, uji instrumen bertujuan untuk mengetahui instrumen (Kuesioner) dalam penelitian memenuhi kriteria baik atau tidak. Pemenuhan kriteria tersebut dapat diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen yang tidak teruji validitas dan reliabilitasnya bila digunakan untuk penelitian akan menghasilkan data yang sulit dipercaya kebenarannya.

3.6.1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Tujuan pengujian validitas adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang disusun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala sehingga dihasilkan data yang valid. Untuk melakukan uji validitas, salah satu metode yang digunakan adalah dengan mengkorelasikan antara skor butir-butir pertanyaan dengan skor pertanyaan secara total (analisis butir).

Tahap-tahap dalam melakukan pengujian validitas adalah ;

- a. Menyusun kuesioner sesuai jumlah variabel yang diteliti
- b. Melakukan uji coba pada sejumlah responden
- c. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban
- d. Menghitung nilai korelasi antara skor butir dan skor total

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r hitung $>$ r table. Jika ada pertanyaan yang dinyatakan tidak valid maka pertanyaan tersebut harus didrop dari daftar pertanyaan. Untuk mengetahui r hitung digunakan program SPSS versi 16.

Selanjutnya dalam pengukuran skala sikap digunakan skala likert yaitu untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Menurut Iqbal Hasan (2002:72) hasil jawaban dari kuesioner disesuaikan dengan skala likert yaitu:

- a. Persepsi tidak baik/tidak setuju bernilai “1”

Berarti penilaian responden adalah tidak baik atau responden mengatakan tidak setuju atas hal yang ditanyakan

- b. Persepsi kurang baik/kurang setuju bernilai “2”

Berarti penilaian responden adalah kurang baik atau responden mengatakan kurang setuju atas hal yang dinyatakan

- c. Persepsi cukup baik/cukup setuju bernilai “3”

Berarti penilaian responden adalah cukup baik atau responden mengatakan cukup setuju atas hal yang dinyatakan

- d. Persepsi baik/setuju bernilai “4”

Berarti penilaian responden adalah baik atau responden mengatakan setuju atas hal yang dinyatakan

- e. Persepsi sangat baik/sangat setuju bernilai “5”

Berarti penilaian responden adalah sangat baik atau responden mengatakan sangat setuju atas hal yang dinyatakan

3.6.2. Uji Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas tahap berikutnya adalah mengukur tingkat reliabilitas. Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan. Salah satu metode yang dapat dipakai untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan rumus cronbach alpha. Menurut aturan *nunnaly* instrumen dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $> 0,600$ dan untuk melakukan kedua pengujian tersebut digunakan program pengolahan data SPSS versi 16

3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode diantaranya yaitu:

3.7.1. Metode Analisis Deskriptif

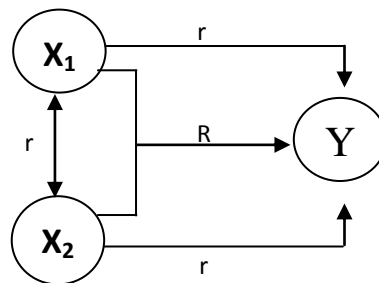
Teknis analisis deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik ini digunakan untuk menggambarkan kondisi ril instansi sesuai dengan data tentang gambaran umum yang diperoleh dari instansi. Dari data yang dikumpulkan kemudian disusun dan

diolah dengan cara menguraikan kalimat-kalimat yang ada kaitannya dengan disiplin, kompensasi yang diterima dan kinerja.

3.7.2. Analisis Korelasi Ganda

Korelasi ganda termasuk statistik parametris yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel secara bersama atau lebih dengan variabel lain. Analisis ini digunakan untuk menentukan pola hubungan antara variabel disiplin kerja (X_1) terhadap kinerja (Y), untuk menentukan pola hubungan antara variabel kompensasi yang diterima (X_2) terhadap kinerja (Y) dan digunakan untuk menentukan pola hubungan antara variabel disiplin kerja (X_1) terhadap kompensasi yang diterima (X_2). Pemahaman tentang korelasi ganda dapat dilihat melalui gambar di bawah ini :

Gambar 3.2 Model Korelasi Ganda



Keterangan :

X_1 = disiplin kerja

X_2 = kompensasi yang diterima

Y = kinerja

r_1 = korelasi antara X_1 dengan Y

r_2 = korelasi antara X_2 dengan Y

r_3 = korelasi antara X_1 dengan X_2

R = korelasi ganda antara X_1 dan X_2 dengan Y

Untuk mengetahui besarnya korelasi ganda dihitung dengan rumus :

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1} \cdot r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

Keterangan :

R_{yx1x2} = korelasi ganda antara X_1 dan X_2 dengan Y

r_{yx1} = korelasi antara X_1 dengan Y

r_{yx2} = korelasi antara X_2 dengan Y

r_{x1x2} = korelasi antara X_1 dengan X_2

Jadi untuk dapat menghitung korelasi ganda, maka harus dicari dulu korelasi sederhananya melalui korelasi product moment.

Langkah-langkah pengujian hipotesis korelasi ganda :

1. Menghitung besarnya koefisien korelasi ganda dengan rumus yang sudah ada:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1} \cdot r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

2. Merumuskan hipotesis penelitian
3. Menetapkan taraf signifikan sebesar 5%, dengan ketentuan : db pembilang = k berbanding db penyebut = $(n - k - 1)$.

4. Menentukan kriteria pengujian :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

5. Mencari nilai F_{hitung} dengan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel bebas (independen)

n = jumlah anggota sampel

6. Membuat kesimpulan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} .

3.7.3. Analisis Regresi Linier Ganda

Analisis regresi ganda termasuk statistik parametris yang digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai penentu faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal ada dua. Analisis ini digunakan untuk membuat perkiraan terhadap variabel kinerja dengan menggunakan disiplin kerja dan kompensasi yang diterima sebagai prediktor. Hubungan antara disiplin kerja dan kompensasi yang diterima sebagai variabel bebas dengan kinerja sebagai variabel terikat.

Rumus regresi ganda untuk 2 prediktor yaitu

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = variabel terikat (kinerja)

a = nilai variabel pada perpotongan antara garis linier dengan sumbu vertikal Y

b = *slope* yang berhubungan dengan X_1 dan X_2

X_1 = variabel bebas (disiplin)

X_2 = variabel bebas (kompensasi yang diterima)

3.7.4. Pengujian Hipotesis

a. Uji – t

Uji-t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen (disiplin dan kompensasi yang diterima) secara parsial terhadap variabel dependen (kinerja). Pengaruh parsial ditunjukkan oleh koefisien regresi dalam persamaan regresi linier ganda sehingga hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

- $H_a : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Signifikan tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan melihat nilai probabilitas t-hitung (nilai Sig t) dari masing-masing variabel bebas pada taraf uji $\alpha = 5\%$. Kesimpulan diterima atau ditolakanya H_0 dan H_a sebagai pembuktian adalah:

- Jika probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang memiliki arti bahwa variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika probabilitas t hitung lebih besar daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t > \alpha$) maka H_a ditolak dan H_0 diterima yang memiliki arti bahwa variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dalam bentuk kalimat kriteria hipotesis masing-masing variabel dapat ditulis sebagai berikut:

1. Variabel disiplin terhadap kinerja pegawai
 - H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel disiplin (X_1) terhadap variabel kinerja (Y)
 - H_a : terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel disiplin (X_1) terhadap variabel kinerja (Y)
2. Variabel kompensasi yang diterima terhadap kinerja pegawai
 - H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel kompensasi yang diterima (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y)
 - H_a : terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel kompensasi yang diterima (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

b. Uji-F

Uji F-test digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen (disiplin dan kompensasi yang diterima) secara simultan terhadap variabel dependen

(kinerja) atau menjelaskan kemampuan variabel independen secara bersama-sama dalam menerangkan variabel dependen.

Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien determinasi ganda sehingga hipotesis statistik yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut

- $H_0 : \rho = 0$: tidak ada pengaruh
- $H_a : \rho \neq 0$: ada pengaruh

Signifikan tidaknya pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dilakukan dengan melihat probabilitas F hitung (nilai Sig F) dari seluruh variabel bebas pada taraf uji $\alpha = 5\%$. Kesimpulan diterima atau ditolak H_0 dan H_a sebagai pembuktian adalah:

- Jika probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig F} < \alpha$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang memiliki arti bahwa variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika probabilitas F hitung lebih besar daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig F} > \alpha$) maka H_a ditolak dan H_0 diterima yang memiliki arti bahwa variabel independen secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum

Direktorat Industri Kecil dan Menengah Wilayah II merupakan salah satu instansi pemerintah dibawah Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah (IKM), Kementerian Perindustrian RI.

A. Visi, Misi dan tujuan

Untuk mewujudkan peran IKM yang seimbang dalam struktur industri nasional dan pemerataan industri di berbagai wilayah maka visi, misi dan tujuan dalam revitalisasi dan penumbuhan IKM adalah sebagai berikut :

1. Visi

“Terwujudnya pelayanan prima dalam rangka mendukung IKM yang berdaya saing “

2. Misi

- a. Merumuskan kebijakan pengembangan IKM yang kondusif
- b. Mendukung pemberian layanan prima bagi IKM
- c. Mendukung pemberian fasilitasi kebutuhan IKM
- d. Mendukung peningkatan kemampuan teknologi IKM
- e. Mendukung peningkatan nilai tambah IKM

3. Tujuan

- a. Meningkatnya kemampuan SDM IKM yang berkompeten;

- b. Meningkatnya IKM yang berbasis teknologi modern;
- c. Meningkatnya kontribusi produk IKM yang dapat memenuhi pasar dalam negeri maupun luar negeri;
- d. Meningkatnya peran IKM dalam menyeimbangkan nilai tambah dengan industri besar;

B. Tugas Pokok dan Fungsi

Direktorat Industri Kecil dan Menengah wilayah II mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali.

Direktorat Industri Kecil dan Menengah Wilayah II menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali;
- b. Penyiapan perumusan kebijakan termasuk penyusunan peta panduan pengembangan klaster industri fashion, industri kerajinan dan barang seni, dan pengembangan klaster industri kecil dan menengah;
- c. Penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali termasuk pengembangan klaster industri fashion, industri kerajinan dan barang seni, dan pengembangan klaster industri kecil dan menengah;
- d. Penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali;

- e. Penyiapan pemberian bimbingan teknis di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali; dan
- f. Pelaksanaan urusan tata usaha dan manajemen kinerja Direktorat.

Direktorat Industri Kecil dan Menengah Wilayah II terdiri atas:

1. Subdirektorat Program, Evaluasi, dan Pelaporan;
2. Subdirektorat Industri Pangan, Kimia, dan Bahan Bangunan;
3. Subdirektorat Industri Kerajinan dan Sandang;
4. Subdirektorat Industri Produk Logam, Alat Angkut, dan Kreatif Telematika;
5. Subbagian Tata Usaha dan Manajemen Kinerja

Adapun Fungsi dan Tugas masing-masing Subdirektorat dan Subbagian adalah sebagai berikut:

1. Subdirektorat Program, Evaluasi, dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali. Subdirektorat Program, Evaluasi, dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi:
 - a. Penyiapan penyusunan program di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali;
 - b. Pemantauan, evaluasi, dan penyusunan laporan di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali; dan
 - c. Pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali.

Subdirektorat Program, Evaluasi, dan Pelaporan terdiri atas:

a. Seksi Program;

Seksi Program mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan program di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali.

b. Seksi Evaluasi dan Pelaporan.

Seksi Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pemantauan, evaluasi, dan penyusunan laporan, pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi di bidang industri kecil dan menengah wilayah Jawa dan Bali.

2. Subdirektorat Industri Pangan, Kimia, dan Bahan Bangunan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah pangan, kimia, dan bahan bangunan wilayah Jawa dan Bali. Subdirektorat Industri Pangan, Kimia, dan Bahan Bangunan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah pangan wilayah Jawa dan Bali; dan

- b. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah kimia dan bahan bangunan wilayah Jawa dan Bali.

Subdirektorat Industri Pangan, Kimia, dan Bahan Bangunan terdiri atas:

- a. Seksi Industri Pangan;

Seksi Industri Pangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah pangan wilayah Jawa dan Bali.

- b. Seksi Industri Kimia dan Bahan Bangunan.

Seksi Industri Kimia dan Bahan Bangunan mempunyai tugas melakukan Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah kimia dan bahan bangunan wilayah Jawa dan Bali.

3. Subdirektorat Industri Kerajinan dan Sandang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah kerajinan dan sandang wilayah Jawa dan Bali. Subdirektorat Industri Sandang dan Kerajinan menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kerajinan wilayah Jawa dan Bali; dan
- b. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri sandang wilayah Jawa dan Bali.

Subdirektorat Industri Kerajinan dan Sandang terdiri atas:

- a. Seksi Industri Kerajinan;

Seksi Industri Kerajinan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha,

standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kerajinan wilayah Jawa dan Bali.

b. Seksi Industri Sandang.

Seksi Industri Sandang mempunyai tugas melakukan Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri sandang wilayah Jawa dan Bali.

4. Subdirektorat Industri Produk Logam, Alat Angkut, dan Kreatif Telematika dan Elektronika mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kecil dan menengah produk logam, alat angkut, dan kreatif telematika wilayah Jawa dan Bali. Subdirektorat Industri Produk Logam, Alat Angkut, dan Kreatif Telematika dan Elektronika menyelenggarakan fungsi :

a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi

industri di bidang industri produk logam dan alat angkut wilayah Jawa dan Bali; dan

- b. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kreatif telematika dan elektronika wilayah Jawa dan Bali.

Subdirektorat Industri Produk Logam, Alat Angkut, dan Kreatif Telematika dan Elektronika terdiri atas:

- a. Seksi Industri Produk Logam dan Alat Angkut;

Seksi Industri Produk Logam dan Alat Angkut mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri produk logam dan alat angkut wilayah Jawa dan Bali.

- b. Seksi Industri Kreatif Telematika dan Elektronika.

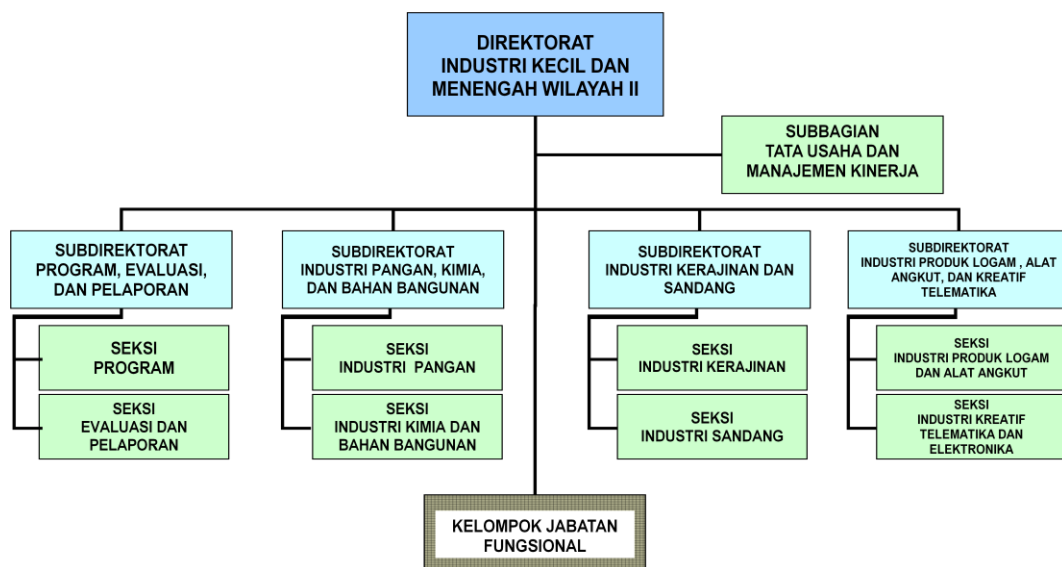
Seksi Industri Kreatif Telematika dan Elektronika mempunyai tugas melakukan Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta bimbingan teknis mengenai iklim usaha, standardisasi dan teknologi, hak kekayaan

intelektual, dan industri hijau serta pelaksanaan kerja sama dan promosi industri di bidang industri kreatif telematika dan elektronika wilayah Jawa dan Bali.

5. Subbagian tata Usaha dan Manajemen Kinerja mempunyai tugas melakukan administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan, rumah tangga, surat menyurat, kearsipan, dan dokumentasi serta manajemen kinerja Direktorat.

C. Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat IKM Wilayah II



4.2. Pembahasan Penelitian

4.2.1. Analisis Deskriptif

A. Karakteristik Responden

Profil responden adalah hasil dari survei pendapat terhadap objek, dalam hal ini pegawai Direktorat IKM Wilayah II sebagai responden. Data karakteristik

responden sebanyak 38 orang dengan didasarkan kepada usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan

Karakteristik responden yang pertama adalah responden yang diambil berdasarkan usia, hasil rekapitulasi identitas responden berdasarkan jawaban dan informasi responden terhadap usia dapat dirangkum dalam komposisi seperti pada table dibawah ini:

Tabel 4.1. Jumlah responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1	< 30	6	16
2	31-40	11	29
3	41-50	4	10
4	> 51	17	45
Total		38	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 38 orang responden sebagian besar usia responden adalah usia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 17 orang responden (45%).

Karakteristik responden yang kedua adalah responden yang diambil berdasarkan jenis kelamin, hasil rekapitulasi identitas responden berdasarkan jawaban dan informasi responden dapat dirangkum dalam komposisi seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2 Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Laki-laki	22	58
2	Perempuan	16	42
Total		38	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 38 orang responden sebagian besar jenis kelamin responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 22 orang responden (58%).

Karakteristik responden yang ketiga adalah responden yang diambil berdasarkan tingkat pendidikan, hasil rekapitulasi identitas responden berdasarkan jawaban dan informasi responden dapat dirangkum dalam komposisi seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Jumlah responden berdasarkan pendidikan

No	Jenjang pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1	SLTA	8	21
2	Diploma	2	5
3	Sarjana	16	42
4	Magister	12	32
Total		38	100

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dari 38 orang responden secara keseluruhan sebagian besar didominasi oleh responden yang memiliki pendidikan Sarjana yaitu 16 orang responden (42%), kemudian diikuti oleh responden berpendidikan Magister. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh Direktorat IKM Wilayah II mencukupi untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam menjalankan pemerintahan. Pendidikan menjadi sebuah ukuran yang harus diperhitungkan dalam membangun sebuah instansi yang baik, karena tanpa SDM yang baik, instansi tersebut tidak mungkin bisa mencapai tujuan.

B. Deskriptif Data

Data rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel diproses melalui bantuan komputer dengan program SPSS 16, setelah dilakukan uji standar residual terhadap data variabel disiplin (X_1), variabel kompensasi yang diterima (X_2) dan variabel kinerja (Y) yang ada maka rangkuman data tersebut dapat dilihat sebagai berikut;

Tabel 4.4 Statistics

	X1	X2	Y
N Valid	38	38	38
Missing	0	0	0
Mean	33.68	31.68	31.89
Median	33.00	32.00	32.00
Mode	32	32	32
Std. Deviation	3.618	3.684	3.833
Variance	13.087	13.573	14.691
Range	14	16	17
Minimum	26	24	23
Maximum	40	40	40
Sum	1280	1204	1212

4.2.2 Uji Instrument Penelitian

1. Uji Validitas

Tujuan pengujian validitas adalah untuk menyakinkan bahwa kuesioner yang disusun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala sehingga dihasilkan

data yang valid. Setelah menggunakan pengujian penelitian menggunakan program SPSS 16 maka dihasilkan sebagai berikut:

a. Instrumen Disiplin (X_1)

Tabel 4.5 Item-Total Statistics Disiplin

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	29.26	11.334	.446	.899
X12	29.55	9.389	.799	.868
X13	29.55	9.821	.678	.881
X14	29.45	10.524	.731	.878
X15	29.42	10.142	.616	.887
X16	29.42	10.358	.679	.881
X17	29.61	9.759	.684	.880
X18	29.53	10.040	.793	.870

Berdasarkan output tersebut terlihat bahwa dari 8 pernyataan yang uji dinyatakan seluruhnya valid karena memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom *Corrected Item-Total Correlation* $> 0,3202$).

b. Instrumen Kompensasi yang diterima (X_2)

Tabel 4.6 Item-Total Statistics Kompensasi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	27.95	11.186	.504	.906
X22	27.84	10.353	.831	.878
X23	27.95	9.619	.820	.876
X24	27.42	10.737	.628	.895
X25	27.55	10.903	.613	.896
X26	27.53	11.391	.676	.893
X27	27.58	10.521	.683	.890
X28	27.97	9.594	.814	.877

Berdasarkan output tersebut terlihat bahwa dari 8 pernyataan yang uji dinyatakan seluruhnya valid karena memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom *Corrected Item-Total Correlation* $> 0,3202$).

c. Instrumen Kinerja (Y)

Tabel 4.7 Item-Total Statistics Kinerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	27.92	11.750	.799	.910
Y2	27.92	10.994	.852	.904
Y3	27.82	11.776	.802	.910
Y4	27.97	12.134	.541	.928
Y5	27.79	11.306	.679	.918
Y6	27.89	10.853	.681	.921
Y7	27.97	11.270	.865	.904
Y8	27.97	10.891	.816	.907

Berdasarkan output tersebut terlihat bahwa dari 8 pernyataan yang uji dinyatakan seluruhnya valid karena memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom *Corrected Item-Total Correlation* > 0,3202)

2. Uji Reliabilitas

Setelah tahap pengujian validitas dilakukan, maka tahap berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Untuk uji reliabilitas yang diikutsertakan adalah pernyataan-pernyataan yang valid saja, sedangkan pernyataan yang tidak valid tidak diikutsertakan. Adapun tampilan output uji reliabilitas dapat dilihat sebagai berikut :

a. Instrumen Disiplin (X_1)

Disiplin adalah instrumen pertama yang akan diuji, setelah melakukan pengujian menggunakan SPSS 16, hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Reliability Statistics Disiplin

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	8

Berdasarkan output (disiplin) nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's alpha) besarnya adalah 0,894. Nilai ini jika dibandingkan dengan nilai pembanding (0,6) ternyata masih lebih besar atau $0,894 > 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen disiplin dapat dikatakan reliabel.

b. Instrumen Kompensasi yang diterima (X_2)

Kompensasi yang diterima adalah instrumen kedua yang akan diuji, setelah melakukan pengujian menggunakan SPSS 16, hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Reliability Statistics Kompensasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	8

Berdasarkan output (kompensasi yang diterima) nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's alpha) besarnya adalah 0,902. Nilai ini jika dibandingkan dengan nilai pembanding (0,6) ternyata masih lebih besar atau $0,902 > 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kompensasi yang diterima dapat dikatakan reliabel.

c. Instrumen Kinerja (Y)

Kinerja adalah instrumen ketiga yang akan diuji, setelah melakukan pengujian menggunakan SPSS 16, hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

Table 4.10 Reliability Statistics Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	8

Berdasarkan output (kinerja) nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's alpha) besarnya adalah 0,923. Nilai ini jika dibandingkan dengan nilai pembanding (0,6) ternyata masih lebih besar atau $0,923 > 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kinerja dapat dikatakan reliabel.

4.2.3 Analisis Korelasi Ganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel secara bersama atau lebih dengan variabel lain. Analisis ini digunakan untuk menentukan pola hubungan antara variabel disiplin kerja (X_1) terhadap kinerja (Y), untuk menentukan pola hubungan antara variabel kompensasi yang diterima (X_2) terhadap kinerja (Y). Dalam analisis korelasi ini terdapat tiga variabel, yaitu variabel X_1 , X_2 dan Y, koefisien korelasi menunjukkan arah serta kuat lemahnya hubungan antara kedua variabel tersebut.

Output yang dihasilkan dari program SPSS 16 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 Correlations

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.564**	.617**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.564**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	38	38	38
Y	Pearson Correlation	.617**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nilai koefisien korelasi antara variabel X_1 dengan Y adalah sebesar 0,617 dengan probabilitas Sig = 0,000, dengan demikian r hitung (0,617) > r tabel (0,3202) atau Sig (0,000) < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel X_1 dan Y sebesar 0,617 adalah signifikan dan memiliki hubungan positif berarti semakin tinggi nilai X_1 semakin tinggi pula nilai Y.

Nilai koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan Y adalah sebesar 0,773 dengan probabilitas Sig = 0,000, dengan demikian r hitung (0,773) > r tabel (0,3202) atau Sig (0,000) < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel X_2 dan Y sebesar 0,773 adalah signifikan dan memiliki hubungan positif berarti semakin tinggi nilai X_2 semakin tinggi pula nilai Y.

Sebelum melakukan analisis regresi ganda maka data harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan Uji Normalitas, Uji Asumsi Multikolinieritas, Uji

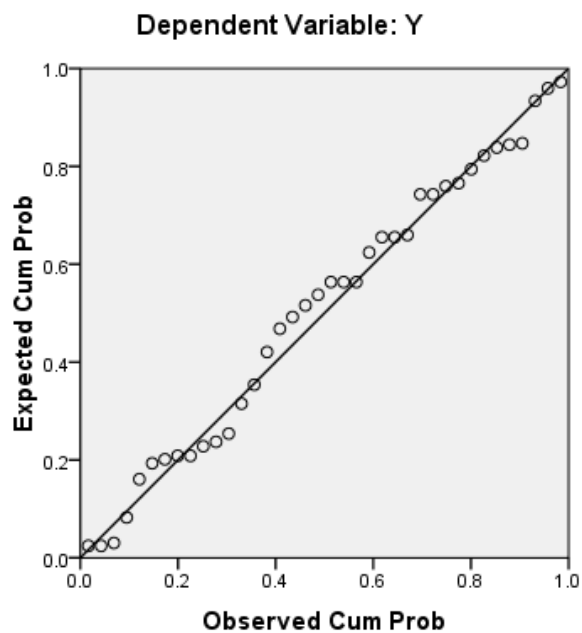
Asumsi Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas untuk menguji ada tidaknya permasalahan auto koreksi variabel.

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam hal ini menggunakan kolmogorov smirnov test, hal ini dilakukan untuk menguji ada tidaknya permasalahan auto koreksi variabel. Adapun hasil tes tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari hasil uji normalitas di atas, terlihat bahwa titik-titik hasil perhitungan pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.12 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.28248975
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.068
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.446
Asymp. Sig. (2-tailed)		.989
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel hasil uji one-sample kolmogorov-smirnov test diperoleh hasil kolmogorov-smirnov Z sebesar 0,446 dan probabilitas Z hitung lebih besar dari pada taraf uji penelitian ($0,446 > 0,05$) maka nilai residual berdistribusi normal yang berarti bahwa data yang digunakan untuk perhitungan berasal dari data yang berdistribusi normal.

2. Uji Asumsi Multikolinieritas

Dari hasil uji Asumsi Multikolinieritas menggunakan SPSS 16 maka dihasilkan perhitungan sebagai berikut;

Tabel 4.13 Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.682	1.467
	X2	.682	1.467

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas diperoleh nilai tolerance masing-masing variabel independen adalah lebih besar dari pada persyaratan minimal ($0,682 > 0,2$) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ($1,467 < 10$) sehingga analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas.

3. Uji Asumsi Autokorelasi

Dari hasil uji Asumsi Autokorelasi menggunakan SPSS 16 maka dihasilkan perhitungan sebagai berikut;

Tabel 4.14 Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1.848 ^a

a. Predictors: (Constant), X2, X1

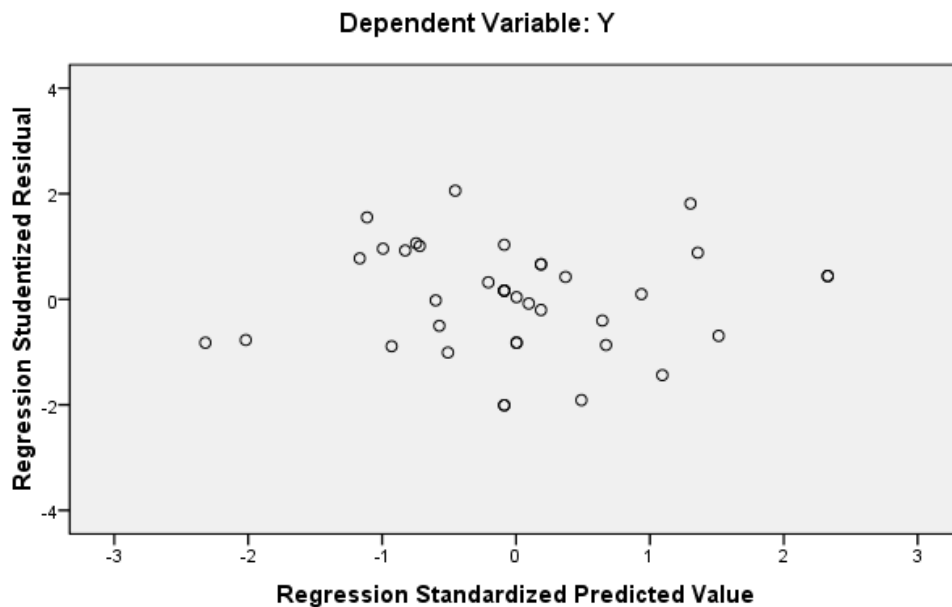
b. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas diperoleh nilai durbin-watson sebesar 1,848, karena nilai durbin-watson lebih besar daripada taraf uji penelitian ($1,848 > 0,05$) maka pada analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah autokorelasi.

4. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Dari hasil uji Asumsi Heteroskedastisitas menggunakan SPSS 16 maka dihasilkan perhitungan sebagai berikut;

Gambar 4.3 Scatterplot



Dari grafik scatter plot di atas, terlihat bahwa titik-titik hasil perhitungan relatif menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa analisis regresi ganda risiko sistematis, leverage, dan likuitias terhadap return saham benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

4.2.4 Analisis Regresi Ganda

Analisis ini digunakan untuk membuat perkiraan terhadap variabel kinerja dengan menggunakan disiplin dan kompensasi yang diterima sebagai prediktor. Hubungan antara disiplin dan kompensasi yang diterima sebagai variabel bebas dengan kinerja sebagai variabel terikat.

Setelah dilakukan pengujian menggunakan SPSS 16, maka dapat dilihat hasil perhitungannya sebagai berikut;

Tabel 4.15 Model Summary^b Regresi Ganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.645	.625	2.347

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel tersebut di atas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda $R^2 = 0,645$. Untuk menguji signifikansinya maka digunakan output berikutnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.16 ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	350.818	2	175.409	31.849	.000 ^a
1 Residual	192.761	35	5.507		
Total	543.579	37			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Koefisien determinasi ganda $R^2 = 0,645$ memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar Sig F = 0,000. Karena probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig F} < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh simultan X_1 dan X_2 terhadap Y signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh X_1 (Disiplin) dan X_2 (Kompensasi yang diterima) secara bersama-sama terhadap Y (Kinerja).

Tabel 4.17 Coefficients^a Regresi Ganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.874	3.937		.476	.637
	X1	.282	.129	.266	2.183	.036
	X2	.648	.127	.623	5.107	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel hasil perhitungan analisis regresi linier ganda di atas dapat dibentuk model persamaan regresi dan signifikansinya, sebagai berikut:

$$Y = 1,874 + 0,282 X_1 + 0,648 X_2$$

$$(0,637) \quad (0,036) \quad (0,000)$$

Model persamaan regresi linier ganda tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Pengaruh parsial X_1 terhadap Y ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar

$b_1 = 0,282$ Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_a : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0,282$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar $\text{Sig } t = 0,036$. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,036 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh parsial X_1 terhadap Y signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh parsial X_1 (Disiplin) terhadap Y (Kinerja) yang bernilai positif.

- Pengaruh parsial X_2 terhadap Y ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar $b_1=0,648$ Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_a : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi X_2 sebesar $b_1 = 0,648$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar $\text{Sig } t = 0,000$. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh parsial X_2 terhadap Y signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh parsial X_2 (Kompensasi yang diterima) terhadap Y (Kinerja) yang bernilai positif.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melaksanakan penelitian mengenai Pengaruh Disiplin dan Kompensasi yang diterima Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat IKM Wilayah II dengan mengambil sampel sebanyak 38 responden dan berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis terhadap seluruh variabel penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

1. Terdapat pengaruh secara parsial X_1 (disiplin) terhadap Y (kinerja) pegawai Direktorat IKM Wilayah II secara signifikan dengan nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0,282$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar $\text{Sig } t = 0,036$. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,036 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh parsial X_1 terhadap Y signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh parsial X_1 (Disiplin) terhadap Y (Kinerja) yang bernilai positif.
2. Terdapat pengaruh secara parsial X_2 (kompensasi yang diterima) terhadap Y (kinerja) pegawai Direktorat IKM Wilayah II secara signifikan dengan nilai Koefisien regresi X_2 sebesar $b_1 = 0,648$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar $\text{Sig } t = 0,000$. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh parsial X_2 terhadap Y signifikan.

Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh parsial X_2 (Kompensasi yang diterima) terhadap Y (Kinerja) yang bernilai positif.

3. Adanya pengaruh secara simultan X_1 (disiplin) dan X_2 (kompensasi yang diterima) terhadap Y (kinerja) pegawai Direktorat IKM Wilayah II secara signifikan dengan nilai Koefisien determinasi ganda $R^2 = 0,645$ memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar $\text{Sig F} = 0,000$. Karena probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig F} < \alpha$ atau $0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh simultan X_1 dan X_2 terhadap Y signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh X_1 (Disiplin) dan X_2 (Kompensasi yang diterima) secara bersama-sama terhadap Y (Kinerja).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan saran yang berkaitan dengan Disiplin, Kompensasi yang diterima dan Kinerja pegawai Direktorat IKM Wilayah II diantaranya adalah;

1. Pimpinan instansi harus lebih menekankan sanksi yang tegas bagi para pegawai agar pegawai lebih bertanggungjawab secara penuh terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan sehingga tercipta kedisiplinan yang baik dalam lingkungan instansi.
2. Salah satu unsur kinerja yang baik adalah dengan meningkatkan kompensasi yang harus diberikan berdasarkan rasa keadilan dan secara proposional sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari pegawai yang bersangkutan. Semakin kompleks dan tingginya efektifitas pelayanan yang ingin dicapai oleh instansi

yang dapat diukur oleh pegawai, maka peningkatan kesejahteraan individu maupun keluarga harus terpenuhi.

3. Menerapkan kebijakan pengembangan pegawai melalui kesempatan untuk berkembang dan mengikutsertakan pegawai yang memiliki potensi untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi sehingga pegawai lebih termotivasi untuk terus memperbaiki kinerja agar mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Jayadi.2012. *Bahan Kuliah Statistik*. Jakarta : ____
- J. Supranto.2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Jogyakarta: Laksana.
- Hasan, Iqbal.2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singodimedjo, Markum. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta, CV

- Supriyanto, Ahmad Sani dan Masyhuri Machfudz.2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo.2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zainal, Rivai; Mansyur R.; Thoby M.; Willy A..2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- _____. 2010. *Rencana Strategis Direktorat Industri Kecil dan Menengah Wilayah II 2010-2014*. Jakarta : _____
- _____. 2014. *Buku Panduan Penyusunan dan Ujian Skripsi*. _____

KUESIONER
PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPENSASI YANG DITERIMA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI

No :
 Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
 Usia :
 Pendidikan Terakhir :

Pilihlah jawaban dengan menggunakan tanda checklist () pada kolom yang telah disediakan

Ket :

(SS) Sangat Setuju (S) Setuju (CS) Cukup Setuju
 (KS) Kurang Setuju (TS) Tidak Setuju

A. Kuesioner untuk mengukur disiplin pegawai (Variabel X1)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Adanya kejelasan tujuan pekerjaan dan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan membuat anda semangat dalam bekerja					
2	Keteladanan pimpinan diperlukan untuk menambah kedisiplinan pegawai					
3	Gaji dan kesejahteraan akan menambah kepuasan terhadap pekerjaan sehingga membuat anda semakin berdisiplin					
4	Adanya persamaan hak dan kewajiban membuat anda semakin semangat dalam bekerja					
5	Pimpinan yang selalu melakukan pengawasan akan membuat anda lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas					
6	Adanya pelaksanaan hukuman membuat anda lebih berdisiplin					
7	Pimpinan yang bertindak tegas dalam melaksanakan hukuman membuat anda lebih berdisiplin					
8	Keharmonisan hubungan antar pegawai dapat menciptakan disiplin yang baik					

B. Kuesioner untuk mengukur kompensasi yang diterima (Variabel X2)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Gaji pokok yang anda terima sesuai dengan beban pekerjaan yang selama ini anda kerjakan					
2	Gaji pokok yang anda terima telah memenuhi kebutuhan dasar					
3	Gaji pokok yang anda terima sesuai dengan jabatan dan fungsi					
4	Gaji yang diberikan instansi meningkat setiap tahun sesuai dengan masa kerja					
5	Instansi memberikan penghargaan terhadap pegawai teladan yang hasil penilaian kinerjanya "amat baik" berupa kenaikan gaji istimewa					
6	Instansi memberikan kebijakan penambahan gaji diluar gaji pokok					
7	Tunjangan jabatan/keluarga dan tunjangan lainnya yang diberikan instansi sesuai dengan yang anda harapkan					
8	Tunjangan yang diterima membuat anda semangat dalam bekerja					

C. Kuesioner untuk mengukur kinerja pegawai (Variabel Y)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan					
2	Kesesuaian jumlah pekerjaan yang diberikan dapat membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif					
3	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan adalah tanggungjawab yang harus anda penuhi					
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien					
5	Adanya saling kerjasama antar pegawai dapat mempercepat proses pekerjaan					
6	Adanya kerjasama yang baik antar pegawai membuat anda lebih semangat dalam bekerja					
7	Adanya inisiatif dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dapat mempengaruhi hasil kerja					
8	Adanya inisiatif dari dalam diri pegawai membuat pekerjaan lebih cepat terselesaikan					

DISTRIBUSI JAWABAN KUESIONER

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
3	5	2	2	4	3	4	2	4	3	3	2	3	4	4	3	2
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2
5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
11	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
12	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
14	4	4	3	4	5	3	3	4	2	3	3	5	4	4	4	3
15	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	5	3
16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
17	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
18	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3
25	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	2	3
28	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
29	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
34	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
37	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
38	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
4	4	4	4	4	3	4	3
4	5	4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	2	3	3	2
3	3	3	4	3	2	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4

