

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Afandi (2018:3) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Selanjutnya menurut Kasmir (2020:6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu karyawan. Pengelolaan dan

pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

### **2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir (2020:14) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

#### **1. Analisis jabatan (*Job Analysis*)**

Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kegiatan dalam merancang uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, memberikan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Artinya setiap karyawan harus memiliki uraian tugas yang akan dikerjakannya. Kemudian wewenang untuk mengambil tindakan atau keputusan, yang terakhir adalah diberikan tanggung jawab yang jelas dan transparan.

#### **2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)**

Setelah *job analysis* disusun, maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang-orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan langkah untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya yang harus disediakan, baik sekarang maupun untuk dimasa yang akan datang.

#### **3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)**

Langkah ini dilakukan setelah dilakukan perencanaan tenaga kerja, sehingga kita tahu berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berikut kualifikasinya. Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan

memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan. Sumber daya manusia yang loyal dan berkualitas sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha.

#### 4. Seleksi (*Selection*)

Karyawan yang sudah di rekrut melalui rekrutmen sebelumnya harus diseleksi yang sudah disiapkan. Tujuannya adalah untuk memilih tenaga kerja yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Tujuan lainnya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal pada perusahaan.

#### 5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja dilingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuannya adalah agar karyawan mampu untuk menambah kemampuannya atau menambah bidang kerja lainnya sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak. Pengembangan karyawan juga dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan.

#### 6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja perilaku. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum. Jika memenuhi standar atau melebihi berarti karyawan yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya, jika belum memenuhi, maka perlu dievaluasi kemampuan kinerjanya.

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya. Pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan terhadap karyawan. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui penilaian prestasi kerja.

#### 8. Jenjang Karier (*Career Path*)

Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama dia bekerja. Karier karyawan diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier karyawan dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindah pada jabatan yang sama). Perencanaan karier harus dilakukan mulai dari jenjang karier dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Untuk mencapai jenjang karier pada tingkat tertentu diperlukan berbagai persyaratan sesuai

dengan jenjang kariernya. Jenjang karier yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat/golongan.

#### 9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan tentunya juga keselamatan harta (aset) perusahaan. Demikian juga kesehatan kerja, berhubungan dengan kondisi si pekerja dan kondisi di lingkungan kerja. Keduanya haruslah memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan yang telah ditetapkan. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjuk pada kondisi-kondisi fisik dan mental karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan kerja.

#### 10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial atau tenaga kerja merupakan fungsi MSDM yang digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua belah pihak antara karyawan disatu pihak dan manajemen dipihak yang lain. Pihak karyawan diwakili oleh serikat pekerja. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi tujuan lainnya adalah agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat.

#### 11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri karena alasan pribadi dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

### **2.2.3. Komunikasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Komunikasi**

Menurut Nadiroh (dikutip di Setyawati, Agustina dkk, 2023:303) *“communication is an openness between superiors and subordinates to get job satisfaction, as well as establis closeness and be able to improve good performance for emplooyees”*. (komunikasi adalah suatu keterbukaan antara atasan dan bawahan untuk mendapatkan kepuasan kerja, serta menjalin kedekatan dan mampu meningkatkan kinerja yang baik bagi karyawan). Selanjutnya menurut Bangun (dikutip di Rahmawati dan Tridayanti,2020:1) mendefinisikan bahwa *“Communication is the proces of delivering information from the sender to the receifer by using various effective media so that the message can be clearly and easily understood by the recipient of the message”* (komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima dengan menggunakan berbagai media yang efektif agar pesan dapat jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan).

Sedangkan menurut Afandi (2018:47) komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai

panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Berdasarkan beberapa pengertian komunikasi menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan, pertukaran informasi yang dilakukan seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan tertentu.

### **2.2.3.2. Unsur-unsur Komunikasi**

Menurut Afandi(2018:50) unsur-unsur komunikasi yaitu sebagai berikut:

#### **1) Sumber/Komunikator**

Komunikator adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi.

#### **2) Pesan**

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan pada dasarnya bersifat abstrak dan untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, lambang dan gerak-gerik, bahasa lisan dan bahasa tulisan. Suara, lambang dan gerak-gerik lazim digolongkan dalam pesan non-verbal sedangkan bahasa lisan dan bahasa tulisan dikelompokkan dalam pesan verbal.

### 3) Media

Media adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari komunikator kepada penerima pesan. Dalam komunikasi massa, media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, dimana setiap orang dapat melihat, membaca dan mendengarnya.

### 4) Penerima/komunikan

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih dan juga bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima adalah elemen terpenting dalam proses komunikasi karena menjadi sasaran dari komunikasi.

### 5) Efek

Efek adalah perbedaan antara apa yang ada dipikiran, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah penerima pesan. Efek ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang.

### 6) Umpan balik

Umpan balik adalah salah satu bentuk dari pada pengaruh yang berasal dari penerima. Umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media meskipun pesan belum sampai pada penerima.

### 7) Lingkungan



Lingkungan adalah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan menjadi empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

### **2.2.3.3. Komunikasi Organisasi**

Suatu organisasi, komunikasi merupakan cara bagi anggota organisasi untuk saling memahami dan saling mengerti. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah. Menurut Afandi (2018:58) Jaringan komunikasi organisasi terbagi menjadi dua, yaitu jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal.

#### **1) Jaringan Komunikasi Formal**

Pesan yang mengalir melalui jalan resmi dan ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan, maka pesan tersebut merupakan jaringan komunikasi formal. Terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, dan komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya.

#### **2) Jaringan Komunikasi Informal**

Karyawan yang berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat pribadi. Jaringan komunikasi tersebut lebih dikenal dengan desas-desus atau kabar

ingin. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (Komunikasi Lateral/Menyamping) merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyimpang dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang *se-level* maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi dan mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini terjadi karena adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

2. Komunikasi Diagonal

Merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting

dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi.

### 3. Komunikasi Vertikal

Merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup organisasi. Pada dasarnya, komunikasi vertikal memiliki dua pola, yaitu:

#### 1) Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hierarki organisasi. Para karyawan menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide atau gagasan yang mereka ketahui dan membantu para karyawan untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya.

#### 2) Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi kebawah dilakukan untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah

kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

#### 2.2.3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2020:148) menyatakan ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

- a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

- 1) Keterampilan *Sender*

*Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

- 2) Sikap *Sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

- 3) Pengetahuan *Sender*

*Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas

mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

#### 4) Media Saluran yang Digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam menyampaikan ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

#### b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

##### 1) Keterampilan *Receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

##### 2) Sikap *Receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

##### 3) Pengetahuan *Receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika

pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

#### 4) Media Saluran Komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

#### 2.2.3.5. Indikator Komunikasi

Menurut Robbins (dikutip di Wong dan Askiah, 2021:887), indikator komunikasi terdiri dari tiga hal penting yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan, dan komunikasi dengan sesama rekan kerja.

##### 1. Komunikasi dengan atasan

Komunikasi dengan atasan merupakan sebuah proses komunikasi yang terjadi dari atas menuju ke bawah yang terjadi di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi.

##### 2. Komunikasi dengan bawahan

Komunikasi dengan bawahan merupakan sebuah proses komunikasi yang terjadi dari urutan jabatan tinggi kepada jabatan yang ada di bawah didalam sebuah perusahaan maupun organisasi.

### 3. Komunikasi antara sesama rekan kerja

Komunikasi di antara sesama rekan kerja adalah komunikasi yang terjadi di dalam sesama rekan kerja yang memiliki jabatan atau kedudukan yang sama di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan.

#### 2.2.4. Disiplin Kerja

##### 2.2.4.1. Pengertian Disiplin

Menurut Harras, Sugiarti dkk (2020:109) Disiplin kerja adalah bagaimana setiap pegawai taat pada organisasi/pimpinan atau karyawan melaksanakan perintah organisasi/pimpinan (dalam ruang lingkup pekerjaan). Selanjutnya menurut Afandi (2018:12) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku dan sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Hamali (dikutip di Sitopu, Sitinjak dkk, 2021:74), *“Work discipline is a force that develops in the employe body and can cause employeess to adjust voluntarily to regulatory decisions and the high value of work and behavior”* (disiplin kerja adalah kekuatan yang berkembang dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan menyesuaikan diri secara sukarela terhadap keputusan peraturan dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku).

Berdasarkan pengertian disiplin kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu upaya pimpinan perusahaan untuk menerapkan atau melaksanakan tata tertib peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

#### **2.2.4.2. Macam-macam bentuk Disiplin pada Organisasi**

Menurut Afandi (2018:18) macam-macam bentuk disiplin pada organisasi adalah sebagai berikut:

##### **1) Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah disiplin pencegahan agar terhindar dari pelanggaran peraturan organisasi, yang ditujukan untuk mendorong karyawan/pegawai agar berdisiplin diri dengan menaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan.

##### **2) Disiplin Korektif**

Disiplin korektif merupakan disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akandatang dan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

##### **3) Disiplin Progresif**

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius.



### **2.2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (dikutip di Fahraini dan Syarif, 2022:25) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Sedangkan menurut Afandi (2018:20) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai atau karyawan suatu organisasi di antaranya adalah:

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor kompensasi
- 3) Faktor penghargaan
- 4) Faktor kemampuan
- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan
- 7) Faktor lingkungan
- 8) Faktor sanksi hukuman
- 9) Faktor loyalitas
- 10) Faktor budaya organisasi

#### **2.2.4.4.Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Harras, Sugiarti, dkk (2020:119) untuk melihat seberapa disiplin karyawan maka dapat dilihat dari sikap di bawah ini:

a. Menghargai waktu

Salah satu ciri karyawan disiplin adalah kebiasaannya terhadap ketepatan waktu. Seperti masuk kerja diawal waktu, melaksanakan tugas tanpa diperintah, mengikuti rapat sebelum pimpinan datang, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut sudah melekat dalam kehidupan sehari-hari.

b. Taat pada perintah

Ciri lain karyawan disiplin adalah tingginya rasa hormat kepada pimpinan. Dengan sigap karyawan menerima perintah, kemudian segera dilaksanakan dan hasilnya secepat mungkin dilaporkan. Namun hal yang perlu digaris bawahi, ketaatan tersebut sebatas pada ruang lingkup organisasi.

c. Taat pada SOP

Kebiasaan mengikuti SOP adalah ciri karyawan disiplin. Segala sesuatunya selalu melihat ketentuan atau kebijakan. Karyawan selalu melakukan koordinasi dengan pimpinan dan sangat hati-hati dalam mengambil tindakan.

#### **2.2.5. Kompensasi**

##### **2.2.5.1.Pengertian Kompensasi**

Menurut Afandi (2018:191) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan

sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selanjutnya menurut Nugraha dan Tjahjawati (dikutip di Anggraeny, Subiyanto dkk, 2023:1301) “*Compensation is company reward give to employees on given performance to organization good reward direct nor no direct, financial nor nonfinancial*” (kompensasi adalah imbalan perusahaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang diberikan kepada organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial).

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (dikutip di Sudaryo, Aribowo dkk, 2020:11) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.5.2. Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Mondy (dikutip di Sudaryo, Aribowo dkk, 2020:34), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu (1) *financial compensation*, dan (2) *nonfinancial compensation*.

1. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang *kartal* kepada karyawan yang bersangkutan. Implementasi kompensasi finansial dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

a. *Direct Financial Compensation* (Kompensasi Finansial Langsung).

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus, dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. *Indirect Financial Compensation* (Kompensasi Finansial Tidak Lansung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti, dan lain-lain.

2. *Nonfinancial Compensation* (Kompensasi Nonfinansial)

Kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu :

a. *Nonfinancial The Job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang, dan tanggung jawab, serta penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. *Nonfinancial Job Environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan).

Kompensasi nonfinansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*).

### 2.2.5.3. Tujuan pemberian Kompensasi

Menurut Afandi (2018:191) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1. Ikatan kerja sama

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

2. Memberikan Kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan

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

3. Pengadaan efektif

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

4. Sebagai Motivasi kerja

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 kerja

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati 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 investasi pemerintah dapat dihindarkan.

#### 2.2.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (dikutip di Sudaryo, Aribowo dkk, 2020:40) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut :

##### 1) Penawaran dan Permintaan Kerja

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

##### 2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

##### 3) Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

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

##### 4) Produktivitas Kerja Karyawan

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

5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

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

6) Biaya Hidup/*Cost Living*

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

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*), maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *fullemployment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju



(depresi), maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disguised unemployment*)

#### 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar, maka tingkat upah/balas jasanya juga semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaan) kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

#### 2.2.5.5. Indikator Kompensasi

Menurut Afandi (2018:194) indikator kompensasi diantaranya adalah:

##### 1) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

##### 2) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

##### 3) Fasilitas

Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

## 2.2.6. Kinerja

### 2.2.6.1. Pengertian kinerja

Menurut Kasmir (2020:182) secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2020:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Prawirosentono (dikutip di Arif, Syaifani dkk, 2019:264) "*Performance is the result of work that can be achieved by one or a group of people in an organization, in accordance with the responsibilities and authorities of each in order to achieve organizational goals*" (kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing guna mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

### 2.2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis, (dikutip di Mangkunegara, 2020:67) yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

#### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang

karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja

Menurut Kasmir (2020:189) adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, begitupun sebaliknya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasikan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan

tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

#### 10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti

miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

#### 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

#### **2.2.6.3. Indikator Kinerja**

Menurut Kasmir (2020:208) indikator kinerja terdiri dari 6 (enam) yaitu sebagai berikut:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan

##### 2. Kuantitas (jumlah)



Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik.

### 4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

### 5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan Dengan pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dan keadaan baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

### 6. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perorangan.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Hubungan antara Komunikasi dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Hutapea dan Nuriana (dikutip di Setyawati, Agustina dkk, 2023:303) "*Communication is a process in which the formation of a person's communication attitude with other people is involved from polite conversation, good facial expressions and soft intonation*" (komunikasi adalah proses pembentukan sikap komunikasi seseorang dengan orang lain yang terlibat dari percakapan yang santun, ekspresi wajah yang baik dan intonasi yang lembut). Selanjutnya menurut Melati *et al* (dikutip di Iptian, Zamroni dkk, 2020:146) "*Performance is an achievement of work that has been set by a company organization*" (kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan).

Komunikasi dan kinerja karyawan berhubungan erat dan saling mempengaruhi. Adanya komunikasi yang berjalan dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Karena pada dasarnya komunikasi dibutuhkan pada kegiatan yang ada, sehingga dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memacu para karyawan untuk dapat meningkatkan kreatifitas dan semangat kerja mereka masing-masing.

### 2.3.2. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Susanto (dikutip di Iptian, Zamroni dkk, 2020:146) "*Work discipline is a positive behavior in running companny regulations*" (disiplin kerja merupakan perilaku positif dalam menjalankan peraturan perusahaan).

Selanjutnya menurut Karina (dikutip di Rahman, Sulistyani dkk, 2023:43) "*Suggests that performance is an achievement achieved by a person in carrying out his duties or work by the standards and criteria set by the job*" (mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh pekerjaan tersebut).

Disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawan. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja karyawan maka nilai kinerja dari setiap karyawan pun akan diketahui. Karyawan yang berdisiplin diri dalam bekerja maka akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah dan sebaliknya apabila karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaannya.

### 2.3.3. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (dikutip di Sitopu, Sitinjak dkk, 2021:74) "*Compensation is all income in the form of money, direct or indirect goods*

*received by employees in return for services provided to the company”* (Kompensasi adalah semua penghasilan berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan). Selanjutnya menurut Mangkunegara (2020:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa-jasanya dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja di kalangan karyawan sehingga mereka dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yaitu dapat berupa upah atau gaji, insentif, bonus, tunjangan-tunjangan, fasilitas dan lingkungan kerja. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima, maka karyawan akan semakin giat dalam bekerja.

## 2.4. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dayu Fatira, Lia Suprihartini, Dodi Dermawan	Pengaruh Komunikasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang. Vol. 2 No. 1 Tahun 2018	Variabel yang diteliti : Komunikasi (X1), Kompensasi (X2), Disiplin kerja (X3), Kinerja (Y). Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian bahwa variabel Komunikasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel Komunikasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Komunikasi (X1)</li> <li>- Kompensasi (X2)</li> <li>- Disiplin kerja (X3)</li> <li>- Kinerja (Y)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat Penelitian</li> </ul>

2.	Cindy Marceline, Demak Claudia Yosephine Simanjuntak, Claudia Lorenza, Albert.	Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jaya Anugerah Sukses Abadi. Journal of Economic, Business and Accounting Vol. 4, No 2, Tahun 2021	Variabel yang diteliti :Komunikasi (X1), Kepemimpinan (X2), Insentif (X3), Kinerja (Y). Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian bahwa secara parsial dan simultan kualitas komunikasi, kepemimpinan, dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Anugerah Sukses Abadi	- Komunika si (X1) - Kinerja (Y)	- Kepemim pinan (X2) - Insentif (X3) - Tahun penelitian - Tempat penelitian
3.	Firda Fahraini, Rinaldi Syarif	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan PT Nikos Distribution Indonesia	Variabel yang diteliti: Kompensasi (X1), Disiplin kerja (X2), Komunikasi (X3), Kinerja (Y). Alat analisis menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan uji parsial (uji t) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Nikos Distribution Indonesia, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Nikos Distribution Indonesia, komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Nikos Distribution Indonesia. Kompensasi, disiplin kerja, dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Nikos Distribution Indonesia.	- Variabel Kompensa si (X1), Disiplin Kerja (X2), Komunika si (X3), Kinerja (Y)	- Tempat penelitian - Tahun penelitian
4.	Yoel Brando Sitopu,	The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance.	Variabel yang diteliti: Motivation (X1), Work Discipline (X2), and Compensation (X3), Employee Performance (Y). Alat analisis : linear regression model. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivation,	- Variabel Work Discipline (X2), Compensa	- Variabel Motivatio n (X1) - Tempat penelitian

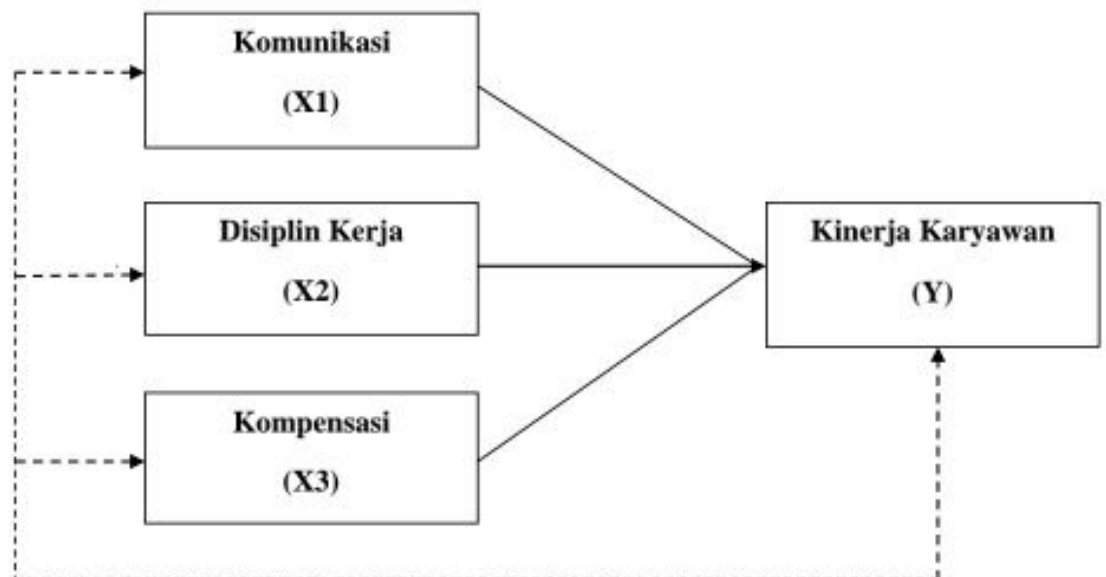
	Kevin Arianda Sitinjak, Fenny Krisna Marpaung	Golden Ratio of Resource Management, Vol 1, issue.2 (2021)	work discipline, dan compensation berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig} \leq 0,001$ .	tion (X3), Employee Performance(Y)	- Tahun penelitian
5.	Dina Ramawati, Hermien Tridayanti	The Effect of Work Communication, Motivation and Discipline on Employee Performance PT. Seven Surabaya Jaya in Sidoarjo. International Journal of Education and Social Science, Vol 1 No 1 April, 2020.	Variabel yang diteliti :Communication (X1), Motivation (X2), Discipline (X3), Employee Performance (Y). Alat analisis menggunakan linear regression analysis yang diolah dengan SPSS version 26. Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel communication, motivation, and discipline on employee performance berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara bersama-sama atau simultan. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel communication, motivation, and discipline on employee performance berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara individu maupun parsial.	- Variabel Communication (X1), Discipline (X2), Employee Performance (Y).	- Variabel Motivasi (X2) - Tahun penelitian - Tempat penelitian
6.	Riut Iptian, Zamroni, Riyanto Efendi	The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance PT Tirta Kencana Tata Warna	Variabel yang diteliti :Work Discipline (X1), Compensation (X2), Employee Performance (Y). Alat analisis:multiple regression. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	- Variabel Work discipline (X1) - Compensa	- Tahun penelitian - Tempat penelitian

		Bengkulu. international Journal Of Multicultural and Multireligious Understanding, Volume 7, Issue 8 September 2020.	terhadap kinerja pegawai, 2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3). Disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 34,4% dan sebesar 65,6% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.	tion (X2)	
--	--	--	--	-----------	--



## 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digambarkan untuk menceritakan alur pemikiran dalam penelitian ini yaitu pengaruh Komunikasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kompensasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y). Untuk memperjelas kerangka pemikiran ini dapat digambarkan hubungan keempat variabel tersebut secara sistematis sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**  
*Sumber: Peneliti (2023)*

Keterangan	:
-----	: Parsial
————	: Simultan

## **2.6. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VII Unit Pabrik Karet Baturaja baik secara parsial maupun simultan.