

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan aspek-aspek terkait karyawan dalam sebuah organisasi. Ini mencakup berbagai fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi dan hubungan karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategisnya, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Menurut Sutrisno (2020), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan Menurut Kristanti et al. (2023), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dalam manajemen dengan berfokus pada pengaturan hubungan antara manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bukan hal mudah dalam mengatur karyawan. Karena setiap karyawan merupakan orang yang unik dan memiliki karakter dan potensi masing-masing. Setiap orang memiliki perasaan, keinginan, pikiran, dan juga memiliki latar

belakang yang berbeda. Berbeda dengan mesin yang akan menuruti perintah yang diprogramkan, karyawan dengan keunikannya tidak akan mudah untuk diatur atau dikuasai.

### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2020), kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan menduntu terwujudnya tujuan.

### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana, Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi,

prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

## 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini dischabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensim, atau seah lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir (2018), sumber daya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti:

#### 1. Memengaruhi

Artinya, pimpinan harus mampu untuk memengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh karyawan akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan kepadanya. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk memengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan perintah yang diberikannya. Sebaliknya ketidakmampuan pimpinan dalam memengaruhi karyawan akan berakibat fatal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan. Motivasi juga perlu diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga karyawan terdorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Demikian pula dengan karyawan terdorong atau terangsang untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

## 3. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan. Karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar. Pimpinan juga harus mampu menekan tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan dengan mengakomodasi seluruh kepentingan karyawan secara profesional dan proporsional. Terjadinya tingkat turnover sangat merugikan pihak perusahaan, seperti perlu biaya rekrutmen dan seleksi ulang, dan biaya pelatihan. Artinya dalam hal ini perusahaan perlu mencari, menyeleksi dan mendidik karyawan baru untuk posisi yang ditinggalkannya. Kemudian yang paling penting adalah bagi karyawan yang keluar akan membawa sejumlah rahasia perusahaan.

## 4. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada

segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan juga harus mampu untuk menepati janji-janji yang telah dibuatnya. Komitmen karyawan sangat penting sehingga semua saling mematuhi dan menjaga kepentingan perusahaan. Pimpinan dianggap gagal jika karyawan tidak komitmen terhadap janji dan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### 5. Kepuasan Kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja. Karyawan yang tidak puas akan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerjanya yang pada akhirnya kinerjanya juga akan turun. Demikian pula dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti tugas pimpinan berhasil menjalankan misinya.

#### 6. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kepemimpinan. Artinya untuk meningkatkan kinerja maka faktor yang disebutkan di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Pengaruh pimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan sangatlah besar.

## 7. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Artinya karyawan yang kesejahteraannya layak, wajar dan lebih baik dari perusahaan lain akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena akan berkinerja baik. Demikian pula sebaliknya jika kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan, maka bukan tidak mungkin tingkat turnover karyawan akan tinggi dan kinerjanya juga akan ikut turun.

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Pandi (2018), disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Menurut Pandi (2018), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Sedangkan Menurut Sutrisno (2020), disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Sutrisno (2020), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

##### **1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai

belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

## 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apa pun yang dibuat pimpinannya, oleh sebab itu bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

### 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

### 4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan yang artinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan. walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur atau dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata “Untuk apa

disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.”

#### 5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pada tingkat mana pun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

#### 6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan

penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, diantaranya:

- a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan,
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **2.1.2.3 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Harras et al. (2020), untuk melihat seberapa disiplin pegawai maka dapat dilihat dari sikap di bawah ini:

### 1. Menghargai Waktu

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

### 2. Taat Pada Perintah

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

### 3. Taat pada SOP (Standar Operasional Prosedur)

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

## **2.1.3 Kompetensi**

### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Sutrisno (2020), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2020), mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang

telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan Menurut Simbolan (2023), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Simbolan (2023), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Keyakinan dan Nilai-nilai**

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Karena sikap dan perilaku tersebut sudah melekat di dalam diri mereka. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda

dalam melakukan sesuatu. Maka hal tersebut akan berimbas pada dirinya yang tidak akan dapat menemukan sesuatu yang baru atau inovatif dan akan hanya stagnan di posisi tersebut.

## 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Maka hal tersebut perlu dilakukan kepada setiap anggota yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seperti halnya Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Maka dari itu pengembangan keterampilan ini diasah supaya meningkatkan keahliannya yang sesuai dengan kompetensi dalam perusahaan.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut, karena pengalaman ini penting dalam dunia kerja. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki pengalaman akan meningkatkan kompetensi dibandingkan orang yang tidak memiliki pengalaman kerja, jika seseorang sudah memiliki pengalaman kerja, dan ia menemukan sesuatu hal yang baru, maka orang tersebut akan lebih cepat untuk beradaptasi dan mengembangkan pengalaman barunya tersebut yang sesuai dengan kompetensi.

#### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Dan kepribadian setiap orang memiliki perbedaan antara satu dengan yang lain, hal tersebut dapat dilihat dari aktivitas keseharian. Apakah ia memiliki sifat pemarah, penyabar, rajin, dan malas. Karena dengan karakteristik kepribadian yang dimiliki seseorang ini akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Maka motivasi ini akan berimbas pada meningkatnya kompetensi seseorang dalam suatu bidang dalam pekerjaannya, dan motivasi memberikan manfaat yang positif bagi kompetensinya.

#### 6. Isu Emosional

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

konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

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

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi misi-visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### **2.1.3.3 Indikator Kompetensi**

Menurut Harras et al. (2020), indikator kompetensi merupakan saran untuk melihat bagaimana seorang pegawai berkontribusi, di antaranya:

1. Wawasan

Merupakan luasnya pengetahuan dalam keilmuan, sehingga mampu menyelesaikan beragam masalah dengan baik. Kaya akan ide dan kreativitas adalah ciri utama dari luasnya pengetahuan.

2. Keahlian

Merupakan kemampuan melaksanakan tugas yang terbukti dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Pegawai terbukti ahli menyelesaikan tugas dengan baik dan benar serta mampu menghasilkan hasil kerja yang bermutu.

3. Integritas

Melekatnya suatu nilai-nilai keahlian seperti profesional, tanggung jawab, berkomitmen dan lain sebagainya. Tindakannya di dalam melaksanakan tugas mencerminkan orang yang dapat dipercaya.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Simbolan (2023), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Menurut Tiong (2023), menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Nurfitriani (2022), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.
2. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
3. Tingkat stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka. Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.

4. Sistem kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.
5. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Nurfitriani (2022), menjelaskan indikator-indikator kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas (Mutu), yaitu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (Jumlah), yaitu untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Waktu (Jangka waktu), yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Penekanan biaya, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.
5. Pengawasan, yaitu hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.
6. Hubungan antar karyawan, yaitu penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan atau antar pimpinan.

## **2.5.1 Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.5.1 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Meysa et al. (2024), berjudul “Motivasi, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Angkasa Pura Logistik Semarang”. Menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik disiplin kerja yang diberikan pada karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan untuk melakukan tugasnya.

Menurut Virda Ameliam (2019), dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung” bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. Disiplin yang diterapkan akan mempengaruhi kinerja yang ada, dengan kata lain tanpa disiplin tingkat pengaturan waktu tidak akan stabil sehingga kinerja dapat terganggu.

### **2.1.5.2 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Seorang karyawan dengan kompetensi tentang pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik. Dalam konteks pelatihan ini, kompetensi seorang pegawai akan sangat memengaruhi terhadap kinerja pegawai. Penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan cukup banyak, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Setiawati (2017) berjudul "Pengaruh

Budaya Organisasi, Kompetensi dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Medan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, yang terdiri dari: pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Subhan Djaya (2021), hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja seseorang, semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi pencapaian kinerja yang diperoleh (Saputra & Mulia, 2020), temuan tersebut ini konsisten dengan hasil lainnya yang menjelaskan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Hendry Wijaya, Johannes	Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berlian Transtar Abadi Medan. Jurnal : Ekonomi Bisnis Manajemen Prima. Vol.1.No.1.(2019)	Variabel yang diteliti yaitu: Variabel bebas: } Disiplin kerja (X1) } Kompetensi(X2) Variabel terikat : } Kinerja Karyawan (Y) Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian : 1. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel: Disiplin kerja(X1) Kompetensi(X2) Kinerja Karyawan(Y) Menggunakan metode kuantitatif.	Objek penelitian: } Pt.Berlian transtar abadi medan. } TahunPenelitian:2019 } Jumlah Responden

2	Nadila Meysa Putri, Sri Isnowati	Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Angkasa Pura Logistik Semarang). Jurnal : Manajemen dan Bisnis. Vol.6.No.3.(2024)	Variabel yang diteliti yaitu: Variabel bebas: J Motivasi (X1) J Komunikasi (X2) J Disiplin Kerja (X3) Variabel terikat: J Kinerja Karyawan(Y) Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian : 1. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel: Disiplin Kerja(X3) Kinerja Karyawan (Y) Menggunakan metode kuantitatif.	Objek penelitian: J PT. Angkasa Pura Logistik Semarang). J TahunPenelitian: 2024 J Jumlah Responden J Indikator variabel
---	----------------------------------	---	---	--	--

3	Etika Dwi Muliani	Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Samudera Indonesia Tbk. Palembang (2023).	<p>Variabel yang diteliti yaitu:</p> <p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Motivasi Kerja (X1)</li> <li>) Pelatihan (X2)</li> <li>) Kompetensi (X3)</li> <li>) Disiplin Kerja (X4)</li> </ul> <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> <p>Alat analisis :</p> <p>Menggunakan analisis regresi linear berganda.</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	<p>Menggunakan variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Displinkerja(X4)</li> <li>) Kompetensi (X3)</li> <li>) Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> <p>Menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Objek penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) PT. Samudera Indonesia Tbk. Palembang.</li> <li>) TahunPenelitian: 2023</li> <li>) Jumlah Responden</li> <li>) Indikator variabel</li> </ul>
---	-------------------	--	---	---	--

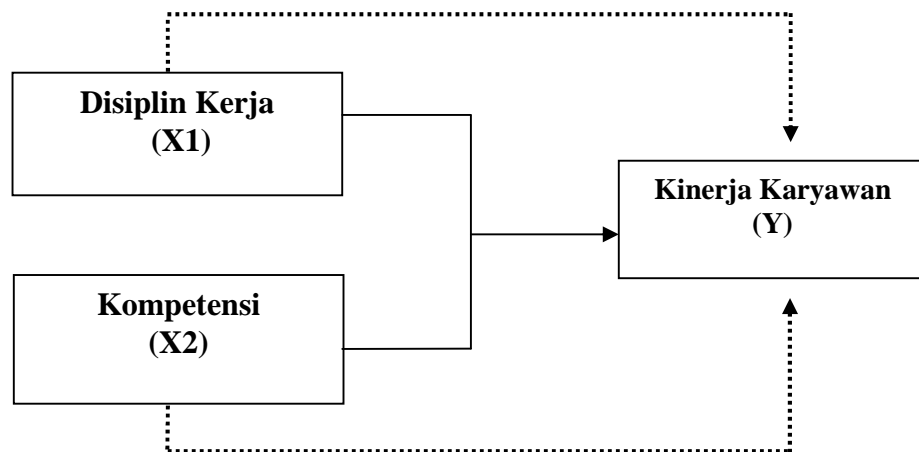
4	Virda Amelia	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Pos Indonesia (Persero) UPT Sidoarjo (2019).	<p>Variabel yang diteliti yaitu:</p> <p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Disiplin Kerja (X)</li> <li>J Kepuasan kerja (Z)</li> </ul> <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> <p>Alat analisis :</p> <p>Menggunakan analisis regresi linear sederhana dan analisis jalur (<i>path analys</i>).</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	<p>Menggunakan variabel:</p> <p>Disiplin Kerja (X)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Objek penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Kabupaten Kutai Timur.</li> </ul> <p>Tahun Penelitian:</p> <p>2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Jumlah Responden</li> <li>J Indikator variabel</li> <li>J Uji Hipotesis</li> </ul>
---	-----------------	--	--	---	--

5	Angga Pratama	<p>Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia DC Ciputat.</p> <p>Jurnal : Disupsi Bisnis. Vol.3.No.4.(2020)</p>	<p>Variabel yang diteliti yaitu:</p> <p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Kompensasi (X1)</li> <li>) Disiplin Kerja (X2)</li> </ul> <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Kinerja Karyawan(Y)</li> </ul> <p>Alat analisis :</p> <p>Menggunakan analisis regresi linear berganda.</p> <p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	<p>Menggunakan variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Disiplin Kerja (X2)</li> <li>) Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> <p>Menggunakan metode kuantitatif.</p>	<p>Objek penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) PT.Pos Inonesia DC Ciputat.</li> <li>) Tahun Penelitian: 2020</li> <li>) Jumlah Responden</li> <li>) Indikator variabel</li> </ul>
---	---------------	--	--	---	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian ini Disiplin Kerja dan Kompetensi adalah sebagai variabel bebas (variabel independen), sedangkan Kinerja Karyawan adalah variabel terikat (variabel dependen), maka hubungan antara variabel bebas dan hubungan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



**Keterangan :**

..... Parsial

—————> Simultan

### 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan landasan teori, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Diduga ada pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan”.

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan