

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah ilmu atau metode efektif dan efisien mengukur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu dan dapat digunakan secara optimal untuk memajukan tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasarkan pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata hanya menjadi aset bisnis. Kajian MSDM menggabungkan berapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Manajemen SDM juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan sistem perencanaan, pembentukan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan perencanaan hubungan industrial yang baik. Manajemen SDM mencakup semua keputusan dan praktik pengelolaan yang secara langsung memengaruhi tenaga kerja.

Menurut (Widodo, 2015:3), yang mengutip Mathis dan Jackson: Manajemen sumber daya manusia bisa dikatakan ilmu atau sebuah seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Mengutip karya Marihot Tua (Sanyoto, 2015:1), menyatakan bahwa MSDM merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memotivasi, mengembangkan dan mempertahankan kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari seperangkat keputusan ketenagakerjaan yang terintegrasi yang memengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Manajemen SDM adalah kegiatan yang dilakukan sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan.

Dengan definisi di atas, menunjukkan pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, manusia dan masyarakat.

Elemen manajemen (*tool of management*), biasa dikenal dengan *market/marketing* atau *pasar*.

### **2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ardana (2018), tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Memberikan panduan kepada manajemen mengenai kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan efisien, yang juga dilengkapi dengan alat yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.
2. Melaksanakan serta memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Berperan dalam pengembangan strategi dan keseluruhan perkembangan organisasi, terutama dalam aspek yang berkaitan dengan pengaruh dari aspek SDM.
4. Memberikan dukungan serta kondisi yang membantu manajer lini mencapai tujuan mereka.
5. Mengatasi berbagai krisis dan situasi sulit yang melibatkan karyawan, agar tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan saluran komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pengatur standar organisasi serta nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016), fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi administratif dan operasional. Tugas manajemen ini dapat dikelompokkan menjadi empat bagian berikut:

1. Perencanaan SDM merupakan proses merencanakan tenaga kerja secara efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Ini diwujudkan dalam program

kepegawaian yang mencakup berbagai aspek seperti organisasi, pengawasan, kepemimpinan, pengembangan, penghargaan, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja. Program SDM yang solid membantu pencapaian tujuan organisasi dan karyawan.

2. Pengorganisasian melibatkan pengaturan seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, serta integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi yang digambarkan dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan adalah usaha mengarahkan seluruh karyawan agar bekerja secara efektif dalam kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dan individu. Pengawasan dilakukan oleh manajer dengan memberikan tugas kepada bawahan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.
4. Pengendalian melibatkan pemantauan terhadap aktivitas karyawan untuk memastikan bahwa mereka mengikuti peraturan perusahaan serta melaksanakan tugas sesuai rencana. Tindakan korektif diambil jika ada penyimpangan atau kesalahan, sementara rencana terus ditingkatkan. Pengawasan karyawan mencakup hal seperti kehadiran, disiplin, perilaku, kerjasama, kinerja, dan pemeliharaan lingkungan kerja.

Dari uraian tersebut menjadi sangat jelas bahwa peran SDM baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat bermanfaat dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.1.4 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia difokuskan pada pengaturan peran manusia dalam mencapai tujuan optimal. Pengelolaan SDM mendapatkan perhatian dari berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Melalui seminar, pelatihan, kursus, dan lainnya, pentingnya manajemen SDM ditekankan dalam berbagai perspektif. Misalnya, Moses K. Kiggundu menekankan signifikansi dan pentingnya SDM dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, hukum dan sosio-kultural, administrasi, dan teknologi. Oleh karena itu, SDM memiliki peranan penting dalam organisasi, menjadi kebutuhan

dasar setiap organisasi, dan setiap individu berusaha memanfaatkan SDM untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **2.2 Kedisiplinan**

### **2.2.1 Pengertian Disiplin**

Disiplin berasal dari kata dasar “disciple” yang berarti belajar. Disiplin adalah arah pembinaan dan pelatihan seseorang untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Disiplin adalah proses mengembangkan kesadaran seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif melalui kepatuhan terhadap aturan organisasi. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi dan terutama digunakan untuk memotivasi karyawan untuk disiplin diri baik secara individu maupun sebagai tim dalam bekerja. Selain itu, disiplin membantu mendidik karyawan untuk mengikuti dan mencintai aturan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan, yang mengarah pada kinerja yang baik. Kegagalan untuk memahami aturan, prosedur, dan kebijakan saat ini adalah penyebab paling umum dari pelanggaran disipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal ini adalah bahwa manajer harus memberikan program orientasi kepada karyawan baru pada hari pertama mereka bekerja, karena jika aturan/prosedur atau kebijakan yang ada tidak diketahui, tidak jelas, atau tidak dijalankan. Maka tidak dapat mengandalkan karyawan berperilaku baik dan operasi normal.

Disiplin berarti bertindak dibawah pengawasan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah dari beberapa karyawan. Singkatnya, disiplin diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih lanjut dan menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan individu terhadap suatu kelompok. Selain itu, disiplin bertujuan untuk melindungi perilaku yang baik dengan memunculkan respon yang diinginkan (Sutrisno, 2014:86). Berdasarkan pandangan (Handoko 2014:208) disiplin adalah kesadaran dan kemauan untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Keteraturan adalah ciri utama dari suatu organisasi dan disiplin adalah salah satu cara menjaga ketertiban itu. Disiplin bertujuan untuk

mengatasi kesalahan dan kelalaian yang disebabkan oleh kecerobohan, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin juga bertujuan untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidakpatuhan yang disebabkan oleh kesalahpahaman (Sutrisno, 2014:87).

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja karyawan sangat penting bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Jika setiap karyawan dalam perusahaan memiliki sikap disiplin kerja maka akan memajukan perusahaan. Karena setiap karyawan yang disiplin dalam bekerja mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada di perusahaan, sekalipun tidak melakukan pekerjaan secara keseluruhan dengan sempurna tetapi, dalam jangka waktu panjang karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.

### **2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya disiplin kerja dalam perusahaan atau tidak. Menurut Sutrisno (2014:86), faktor-faktor tersebut adalah:

1. Jumlah kompensasi
2. Kontrol dari pimpinan
3. Acuan kepemimpinan dalam organisasi
4. Peraturan khusus yang harus diikuti
5. Pimpinan menentang dalam mengambil tindakan
6. Perhatian yang tidak memadai kepada karyawan
7. Menciptakan kebiasaan yang mendukung kedisiplinan

### **2.2.3 Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Disiplin tenaga kerja berdasarkan pendapat Rivai dalam Alfiah (2019) terdapat lima indikator yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja yaitu:

1. Kehadiran; level yang paling penting, disiplin kerja para pekerja umumnya kurang baik dapat tercermin dari kebiasaan pekerja yang sering terlambat kerja

2. Ketaatan terhadap aturan kerja; salah satu bentuk kepatuhan pegawai kepada peraturan kerja dan selalu mengikuti prosedur yang benar dikantor
3. Menaati standar tenaga kerja; mengetahui seberapa besar tanggung jawab yang dimiliki seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya
4. Memiliki perilaku kewaspadaan, teliti, dan peduli yang tinggi untuk bekerja secara efektif dan efisien
5. Etos kerja; salah satu bentuk kedisiplinan pegawai tersebut

## **2.3 Komunikasi**

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi yakni sarana penyampaian pesan dari pengirim ke penerima dengan harapan pesan tersebut akan ditafsirkan dan diterima sedemikian rupa sehingga tercipta saling pengertian. Dengan umpan balik sehingga kedua belah pihak memahami apa yang dikatakan. Proses komunikasi dapat berlanjut hingga kedua belah pihak memahami topik yang dibicarakan (Toha&Darmanto, 2016:64). Berdasarkan pandangan (Lawasi&Triatmanto, 2017:50) komunikasi adalah sebuah media kirim catatan, yang status atau metode pengirimannya dapat diubah. Memahami pentingnya pesan dan merumuskan catatan transisi secara lisan atau tidak lisan. Jika makna pesan tersebut tidak diterima dengan baik maka tidak akan ada komentar dari penerima pesan. Komunikasi yang efektif diperlukan untuk menghindari kesalahan komunikasi antara pengirim dan penerima pesan. Sedangkan menurut (Wasman, 2018:21) komunikasi adalah sarana yang efektif mengungkapkan atau memberikan informasi kepada pihak ketiga. Feedback diterima ketika penerima memahami makna pesan yang disampaikan kepada pengirim. Dengan komunikasi yang baik, maka pesan yang dimaksud dapat tersampaikan kepada penerima dan penerima pesan akan mendapat tanggapan.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai transmisi pesan dimana pertukaran pendapat, perasaan,

pemikiran dan saran terjadi antara dua orang atau lebih untuk mencapai saling pengertian dengan menggunakan sarana komunikasi yang umum melalui isyarat verbal, tertulis atau non-verbal.

### **2.3.2 Unsur-unsur Komunikasi**

Unsur-unsur komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi dapat berjalan dengan lancar. Komunikasi untuk menyampaikan pesan ini terdiri dari beberapa langkah (Toha&Darmanto, 2016:66), secara singkat antara lain:

1. Seorang komunikator (sender); berusaha berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan pesan dan informasi kepada orang yang dituju. Misalnya, seorang karyawan atau manajer suatu organisasi.
2. Penyandian (encoding); digunakan untuk memproses pesan dalam format yang dioptimalkan untuk transmisi data atau pesan informasi. Itu bisa dalam bentuk tanda atau simbol.
3. Pesan (message); informasi yang ditransmisikan komunikator kepada komunikan. Dalam bentuk kata-kata, pidato atau tulisan.
4. Media/saluran (channel); media atau alat yang menjadi transmisi pengirim dan penerima.
5. Penerima; orang yang menerima informasi. Penerima melakukan proses interpretasi berdasarkan pesan atau informasi yang diterima.
6. Penafsiran (decoding); proses memahami simbol atau bahasa. Simbol yang dimaksud adalah simbol grafis atau huruf yang menggabungkan simbol dengan bunyi bahasa dan variasi yang dilakukan oleh penerima pesan dari pengirim pesan.
7. Umpan Balik; respon atau tanggapan komunikator terhadap informasi yang diterima oleh komunikator.
8. Gangguan (noise); segala sesuatu yang mengganggu kelancaran komunikasi. Setiap dimensi komunikasi memiliki gangguan.

### 2.3.3 Hambatan-Hambatan Komunikasi

Ada dua faktor penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif. Pertama, komunikator harus menyampaikan informasi dengan jelas dan harus dipahami oleh komunikan. Kedua, komunikan harus memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang hubungan pesan dan mampu menginterpretasikannya. Sangat penting untuk mengetahui hambatan dan menghindarinya saat berkomunikasi.

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) ada tiga hambatan komunikasi, antara lain: Hambatan pribadi adalah karakteristik pribadi yang menghalangi komunikasi. Ada sembilan hambatan pribadi umum yang mengarah pada kesalahan informasi.

1. Kemampuan berkomunikasi yang bervariasi secara efektif; mereka memiliki kemampuan menggunakan gerakan tubuh dan kosa kata, berkomunikasi secara ringkas dan memiliki keahlian untuk membuat orang lain tertarik untuk berkomunikasi dengan kita.
2. Variasi pengolahan dan interpretasi data; seseorang dapat mempengaruhi interpretasi tanggapan yang berbeda dengan apa yang mereka dengar dan lihat.
3. Variasi dalam kepercayaan antarpribadi; komunikasi biasanya menjadi bumerang ketika orang lain tidak yakin apa yang kita sampaikan. Tidak fokus pada informasi apa yang ingin disampaikan dan rendahnya kepercayaan terhadap pesan membuat orang introvert.
4. Stereotip dan Asumsi; stereotip adalah penyederhanaan yang berlebihan dari kelompok tertentu. Ini adalah perilaku buruk karena dapat mengganggu dan mengurangi pesan yang mereka sampaikan.
5. Ego besar; ego dapat menyebabkan perselisihan dan mempengaruhi bagaimana kita bersikap terhadap orang lain.
6. Kurangnya pendengaran; tidak mau berkomunikasi dengan orang lain jika merasa orang atau pesan yang disampaikan tidak penting, membuat komunikan tidak mau mendengarkan komunikator.



7. Kecenderungan mengkritik informasi orang lain; setiap orang memiliki sifat untuk menilai informasi secara subjektif berdasarkan peristiwa yang dialaminya. Apalagi jika seseorang memiliki intuisi yang kuat tentang hal itu.
8. Ketidakmampuan untuk mendengarkan menurut definisi; seseorang harus mendengarkan dengan pengertian; ini dapat mempengaruhi keakuratan transmisi data
9. Komunikasi nonverbal; komunikasi verbal yang tidak dilengkapi dengan komunikasi nonverbal dapat mempengaruhi makna dan ketepatan pesan yang disampaikan.

Hambatan fisik: Suara, waktu, ruang, dan lainnya. Jika kita berbicara di tempat yang sangat keras sehingga kita tidak dapat mendengar apa yang dikatakan orang lain, itu adalah penghalang fisik. Bentuk bangunan yang mengganggu juga merupakan penghalang fisik. Perbedaan waktu daerah, media yang rusak juga termasuk hambatan fisik.

Hambatan semantis: arti kata-kata semantis adalah ilmu tentang makna kata. Hambatan semantis biasanya ada dalam organisasi dengan budaya yang berbeda dan bersifat internasional. Keanekaragaman budaya ini menyebabkan perbedaan persepsi, kebiasaan dan perilaku antar anggota, yang membuat saling pengertian menjadi sulit.

#### **2.3.4 Indikator-indikator Komunikasi**

Berdasarkan Sutardji (2016: 10-11), ada beberapa indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. Pemahaman; kesanggupan untuk memahami pesan seakurat yang dimaksudkan komunikator. Tujuan komunikasi adalah timbulnya saling pengertian dan untuk mencapai tujuan tersebut, komunikator maupun komunikan harus memahami fungsi masing-masing. Seorang komunikator harus tahu bagaimana menyampaikan pesan yang dapat diterima komunikan.

2. Sukacita; jika proses komunikasi selain transfer informasi yang berhasil, juga dapat terjadi dalam suasana yang menyenangkan antara keduanya. Suasana santai dan menyenangkan lebih menyenangkan di dalam komunikasi dari pada suasana tegang. Karena komunikasi fleksibel dalam suasana seperti itu kesannya menarik akan muncul.
3. Efek pada sikap; tujuan komunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. jika berkomunikasi dengan orang lain, kemudian perilaku berubah dalam hal ini dapat dikatakan bahwa komunikasi yang berlangsung efektif dan jika tidak terjadi perubahan sikap seseorang, maka komunikasi selesai tidak efektif.
4. Hubungan yang lebih baik; hal ini terkait dengan proses komunikasi yang efektif untuk meningkatkan derajat hubungan manusia. Seringkali, ketika orang memiliki persepsi yang sama, kesamaan karakter, kecocokan, hubungan itu muncul secara alami ikat dengan baik
5. Tindakan; komunikasi efektif ketika keduanya saat berkomunikasi ada perubahan dalam tindakan atas komunikator dan komunikan.

## **2.4 Kerja Sama**

### **2.4.1 Pengertian Kerja Sama**

Kerjasama menyatukan kekuatan ide yang mengarah pada kesuksesan. Atau dengan kata lain kolaborasi adalah sinergi kekuatan beberapa orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Bachtiar, 2016). Berdasarkan pendapat (Lawasi&Triatmanto 2017:51) teamwork adalah sekelompok dua orang atau lebih yang saling terkait dan terkoordinasi dalam kegiatan dan usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Tim dapat meningkatkan kerja antar anggota sehingga tujuan organisasi tercapai. Pekerjaan lebih mudah dilakukan dengan berkomunikasi dan saling melengkapi. Berdasarkan pandangan (Panggiki et al., 2017:3019) kerja tim adalah sekelompok orang dengan keterampilan berbeda yang diorganisir untuk bekerjasama dengan manajemen. Manajer dapat membentuk tim ahli yang berbeda untuk mempermudah pekerjaan. Teamwork merupakan

kemahiran anggota tim untuk bekerjasama secara bersama, berinteraksi secara efektif, mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan satu samalain, serta membangun kepercayaan guna mencapai kerjasama yang terkoordinasi. Koordinasi yang teratur antar anggota tim menjadikan tim lebih efektif. Sementara pandangan (Hamiruddin et al., 2019:142) kerja tim adalah sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama dan dapat lebih mudah mencapai tujuan bersama dari pada sendirian. Dari pendapat yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim adalah suatu komunitas orang-orang untuk bekerjasama mengelolasetiap prestasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama**

Menurut Robbins (2012:41), terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kerja sama yang efektif dalam kelompok, salah satunya adalah

1. Adanya Rasa Saling Percaya

Saling percaya harus dibangun dalam kelompok untuk menghindari kepentingan pribadi atau individu yang dapat menimbulkan konflik. Ketika rasa saling percaya dan pengertian antara masing-masing kelompok mendasi satu kesatuan, kerjasama kelompok akan meningkat dan berkembang,

2. Saling Terbuka

Keterbukaan condong pada penataan sikap dalam diri seseorang, dengan sikap keterbukaan ini ditunjukan sejauh mana orang lain dapat mengetahui sesuatu tentang dirinya dan /atau sebaliknya. Sikap keterbukaan ini juga membutuhkan sikap yang positif dan dewasa dari setiap orang yang terlibat, baik dalam pemikiran maupun tindakan.

3. Realisasi Diri

Perwujudan diri adalah bentuk dari semua kebutuhan yang paling diinginkan. Dengan realisasi diri seseorang berharap bahwa keberadaannya akan terlihat dan dikenali di lingkungannya. Karena dalam

kebutuhan ini setiap individu memiliki peran yang berhubungan dengan dirinya dan dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan, dll.

#### 4. Saling Keterkaitan

Saling keterkaitan dipengaruhi oleh adanya hubungan antar individu. Untuk mengembangkan interdependensi ini secara utuh perlu dijaga hubungan yang lebih harmonis, baik dan dewasa. Karena dalam sebuah kelompok saling keterkaitan itu diperlukan.

### 2.4.3 Indikator-Indikator Kerjasama

Berdasarkan pendapat (Hamiruddin et al., 2019:142) kerjasama memiliki 4 indikator yaitu:

1. Fokus pada tujuan; tim berfokus pada tujuan yang ditetapkan untuk organisasi.
2. Saling Memotivasi; memotivasi diperlukan agar anggota bekerja lebih semangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Kolaborasi; anggota tim menciptakan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Koordinasi; koordinasi dalam setiap kelompok diperlukan guna mempermudah pengerjaan tugas.

## 2.5 Kinerja Karyawan

### 2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai, prestasi yang terlihat dan kemampuan kerja. Kinerja sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Secara kuantitas maupun kualitas, kinerja didasarkan pada hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016).

Menurut Abdurrahman, dkk (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang selama menjalankan semua tugasnya dan merupakan kombinasi dari tiga faktor penting, yaitu keterampilan dan minat karyawan, serta kemampuan dan minat dalam interpretasi tugas pekerja, peran dan tingkat motivasi sebagai karyawan.

Kata kinerja berasal dari kata performance atau prestasi kerja, dan performance dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing orang. Tercapainya tujuan organisasi dimaksud secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Yunarifah dan Kustiani, 2012).

Menurut Rivai (2014), kinerja adalah kinerja individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan tanpa melanggar hukum, etika atau etika. Sedangkan menurut Mangkunegara (2016), banyak faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu tanggung jawab dan kerjasama antar pegawai selama pelaksanaan tugas, kualitas pekerjaan, beban kerja, ketepatan waktu dan kehadiran serta keseimbangan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga dapat dirumuskan kinerja  $(P) = f(A \times M \times O)$  dan  $M = V \times E \times L$  Berdasarkan hal tersebut, Hasibuan (2018) menyatakan:

1. A (Ability) adalah kemampuan untuk mendefinisikan dan/atau mengimplementasikan suatu sistem untuk menggunakan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
2. M (Motivasi) adalah kemauan dan kesungguhan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai efisiensi kerja yang maksimal. Dalam hal ini, motivasi merupakan fungsi dari:
  - a. V (Valence) adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang, yang paling membutuhkannya.

- b. E (Expectancy) adalah yang mengacu pada keyakinan bahwa perilaku tertentu (penyebab) akan diikuti oleh hasil tertentu (akibat).
  - c. I (Instrumentality) adalah kemungkinan bahwa keinginan dan kebutuhan tertentu akan terpuaskan ketika karyawan efektif.
3. O (Opportunity) adalah kesempatan yang dimiliki oleh individu karyawan untuk bekerja, menggunakan waktu dan kesempatan untuk mencapai hasil tertentu.

Handoko (2018) mengidentifikasi 10 manfaat mengevaluasi pekerjaan atau kinerja karyawan, antara lain:

1. Efisiensi kerja yang lebih baik.
2. Penyesuaian Kompensasi.
3. Keputusan penempatan berbentuk promosi, transfer, dan demosi.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Penyimpangan dalam proses pribadi.
7. Ketidak akuratan informasi.
8. Kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja yang Adil.
10. Tantangan eksternal.

### **2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil dari proses kompleks yang muncul dari pegawai itu sendiri (faktor internal), kondisi lingkungan perusahaan (faktor eksternal), dan upaya strategis perusahaan. Faktor internal seperti motivasi, tujuan, harapan dll. Faktor eksternal, yaitu lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Hasil yang baik merupakan harapan semua perusahaan dan institusi, karena kinerja karyawan harus mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan otoritas secara keseluruhan.

Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sedangkan

berdasarkan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan psikologis, kemampuan karyawan, terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan).
2. Faktor Motivasi terdiri dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang merupakan prasyarat untuk menggerakkan karyawan secara berorientasi pada tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat Timple. A.D (Mangkunegara, 2016) selain faktor-faktor di atas. Faktor kinerja pegawai meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berkaitan dengan karakteristik seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dan berasal dari lingkungan. Contohnya meliputi perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau manajer, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2001), faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterampilan. Motivasi dan dukungan yang mereka terima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Siagian (2002), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, pemimpin, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor lainnya. Selanjutnya menurut Handoko (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Motivasi; pendorong penting dalam membuat orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan tersebut berhubungan dengan fitrah manusia untuk mencapai hasil yang terbaik dalam bekerja.
2. Kepuasan kerja; mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Hal ini tercermin dari sikap positif karyawan dalam bekerja dan segala sesuatu yang ditemui di lingkungan kerja.

3. Tingkat stres; keadaan ketegangan yang mempengaruhi suasana hati, proses berpikir dan situasi saat ini. Tingkat stres yang berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungannya, sehingga menghalangi mereka untuk berfungsi.
4. Kondisi kerja; yang mempengaruhi kinerja seperti tempat kerja, ventilasi dan radiasi di tempat kerja.
5. Sistem kompensasi; tingkat kompensasi yang diterima karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi harus adil agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.
6. Desain pekerjaan; fungsi untuk mendefinisikan aktivitas kerja individu atau kelompok karyawan di tingkat organisasi. Desain pekerjaan harus jelas sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Jika salah satu dari faktor tersebut berkurang, maka kinerja karyawan dapat menurun. Misalnya, beberapa karyawan dapat melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi peralatan yang disediakan organisasi sudah usang. Masalah kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan individu saat melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja meliputi kualitas produksi dan minat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015), pendekatan pengukuran kinerja individu karyawan didasarkan pada enam kriteria, yang meliputi:

1. Kualitas kerja dapat diukur berdasarkan kesadaran karyawan terhadap kualitas kerja produktif dan sejauh mana tugas tersebut melengkapi keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja dapat diukur dengan persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan dan hasilnya.
3. Ketepatan waktu diukur dengan persepsi karyawan bahwa kegiatan tersebut telah selesai di awal waktu hingga menjadi sebuah hasil.
4. Memaksimalkan efisiensi tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, modal, teknologi, bahan baku), yang tujuannya untuk



meningkatkan hasil setiap unit dalam hal penggunaan sumber daya, evaluasi efisiensi kerja karyawan, penggunaan waktu untuk melakukan tugas dan efisiensi tugas yang diberikan kepada organisasi.

5. Kemandirian mengacu pada tingkat kemampuan seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain atau atasan.
6. Komitmen kerja adalah sejauh mana karyawan memiliki komitmen kerja terhadap struktur dan tanggung jawab organisasi.

### **2.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan teori Gomes (2018) adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan adalah yang dilakukan dalam waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan adalah kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapan kondisi.
3. Pengetahuan kerja adalah sejauh mana pengetahuan dan keterampilan kerja.
4. Kreativitas adalah keaslian ide yang disajikan dan tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah.
5. Kerjasama adalah kemauan untuk bekerja sama dengan orang lain (anggota organisasi).
6. Keandalan adalah kesadaran dan dapat diandalkan untuk melakukan suatu pekerjaan.
7. Inisiatif merujuk pada semangat untuk mengambil tanggung jawab baru dan meningkatkan pelaksanaan tugas.
8. Kualitas individu mencakup aspek kepribadian, kemampuan memimpin, keramahan, dan integrasi personal.

#### **2.5.4 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan; semua satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam angka atau padanan numerik lainnya.
2. Kualitas pekerjaan; segala jenis satuan ukuran yang berkaitan dengan kualitas pekerjaan atau mutu, yang dapat dinyatakan dalam angka atau angka lain yang setara.
3. Efisiensi dalam menjalankan tugas; untuk berbagi sumber daya secara masuk akal dan dengan hemat biaya.
4. Disiplin kerja; kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Inisiatif pribadi; kemampuan untuk memutuskan dan melakukan hal yang benar tanpa diminta, kemampuan untuk mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk seseorang yang dekat, berusaha untuk terus bergerak melakukan beberapa hal, meskipun situasinya tampak sulit untuk dilakukan.
6. Ketelitian; tingkat penerapan hasil pengukuran pekerjaan, terlepas dari apakah pekerjaan tersebut mencapai tujuannya atau tidak.
7. Kepemimpinan; proses dimana pemimpin mempengaruhi atau menjadi contoh bagi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran; salah satu sifat manusia yang cukup sulit diterapkan.
9. Kreativitas; proses mental yang melibatkan pembangkitan gagasan atau pembangkitan gagasan.

Kasmir (2018) juga membahas indikator kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas (Mutu) yaitu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas kerja yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah) yaitu melihat aktivitas juga dapat dilakukan dengan melihat jumlah yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu) yaitu jenis pekerjaan tertentu diberikan tenggat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
4. Orientasi biaya yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk operasional masing-masing perusahaan dianggarkan sebelum operasi dilakukan.
5. Pengawasan yaitu hampir semua jenis pekerjaan harus dilaksanakan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.
6. Hubungan sesama karyawan yaitu khususnya penilaian kinerja, seringkali mengacu pada kerja sama atau keharmonisan antara karyawan dan/atau manajer.

## **2.6 Hubungan Antar Variabel**

### **2.6.1 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Ikatan antara kedisiplinan dan kinerja karyawan sangat kuat. Disiplin memengaruhi kinerja karyawan karena berkontribusi pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas. Karyawan yang disiplin condong menjadi orang yang dapat diandalkan yang memprioritaskan pekerjaan dan memenuhi tenggat waktu. Selain itu, disiplin mendorong peningkatan diri, memengaruhi vitalitas tim, dan menghasilkan lingkungan kerja yang sehat. Secara umum disiplin merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dilingkungan kerjanya. Dalam penelitian Vince Evita (2022), Kedisiplinan berpengaruh signifikan secara parsial dapat dikemukakan bahwa disiplin kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI. Artinya disiplin kerja yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan yang diberikan tugas oleh atasan, serta menciptakan disiplin kerja yang positif diantara karyawan.

### **2.6.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan sangat penting dan berdampak signifikan terhadap produktivitas dan kesuksesan organisasi. Hal ini tercermin dari kejelasan tujuan dan harapan, kelancaran, arus informasi, kerjasama dan kerja tim yang baik serta penyelesaian konflik yang sehat dan peningkatan budaya organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan karyawan untuk memahami tugas mereka dengan jelas, bertukar informasi dengan mudah dan menciptakan serta menyelesaikan konflik di lingkungan kerja secara positif. Penting untuk diingat bahwa komunikasi tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang mendengarkan, memahami dan menanggapi dengan tepat. Komunikasi yang efektif membangun hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan, meningkatkan komitmen, memfasilitasi pemecahan masalah dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut penelitian Arry Singgih (2022), komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor Kecamatan Purwosari Kabupaten Bojonegoro. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi komunikasi sebesar 0,396.

### **2.6.3 Pengaruh Kerjasama Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan kerjasama antar karyawan mempunyai dampak positif terhadap kinerja mereka. Komunikasi yang efektif, peningkatan motivasi, berbagi pengetahuan dan peningkatan kepuasan kerja adalah beberapa hasil dari kerjasama. Bekerja sama membantu mencapai tujuan yang lebih besar, meningkatkan efisiensi, inovasi dan hasil bisnis secara keseluruhan. Dengan kerjasama yang baik, mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan bekerja lebih efektif sebagai tim, berbagi pengetahuan dan merasa dihargai. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Ni Wayan (2022), yang menyatakan kerjasama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Jaya Sanur Denpasar. Sehingga semakin baik Kerjasama

tim maka semakin meningkat pula kinerja karyawan pada PT. Tunas Jaya Sanur Denpasar.

#### **2.6.4 Pengaruh Kedisiplinan, Komunikasi dan Kerjasama terhadap Kinerja Karyawan**

Kedisiplinan merupakan faktor yang penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan seseorang, kemungkinan besar karyawan tersebut akan mematuhi aturan, bekerja sesuai jadwal dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Didiplin yang tinggi condong berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif dan terbuka merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jika karyawan dapat berkomunikasi dengan baik, baik secara internal dengan rekan kerja maupun secara eksternal dengan pelanggan atau mitra. Mampu menghindari kesalahpahaman, mengoordinasikan tugas dengan lebih baik, dan memberi serta menerima umpan balik yang bermanfaat. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kerjasama sangat penting untuk kinerja yang optimal. Ketika karyawan bekerjasama dengan baik, mereka dapat saling mendukung, berbagi keahlian dan bekerja menuju tujuan yang sama. Kerjasama yang baik dapat meningkatkan produktivitas, inovasi dan pencapaian target kerja yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan hubungan antara kedisiplinan, komunikasi dan kerjasama secara simultan saling berkaitan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat menumbuhkan komunikasi yang baik, yang pada gilirannya memfasilitasi kerjasama yang efektif antar karyawan. Ketika ketiga faktor kedisiplinan, komunikasi dan kerjasama ini bersama-sama berpartisipasi dengan kuat dan efektif, maka kinerja keseluruhan karyawan akan meningkat. Hal tersebut didukung dengan penelitian Rahmat Hidayat (2021), secara keseluruhan temuan mendukung

hipotesis bahwa disiplin, komunikasi dan kerjasama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Metalindo Elektronik.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencantumkan beberapa penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian yang Telah Dilakukan**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Teknik Analisis	Hasil
1.	Apfia Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Berdasarkan tingkat signifikansinya, berarti variabel independen yang terdiri dari lingkungan kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan (Y).</li> </ol>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Teknik Analisis	Hasil
2.	Farisi, Imawati (2020)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi (X1) Disiplin (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>2. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>3. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ol>
3.	Vince Evita Duwi Ayu Putri Cahyani (2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Study kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI)	Kepuasan Kerja (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Probabilitas Sampling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>2. Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>3. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>4. Berdasarkan tingkat signifikansinya, berarti variabel independen yang terdiri dari Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, dan Disiplin Kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan (Y).</li> </ol>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Teknik Analisis	Hasil
4.	Robby Wahyu Irdianto (2022)	Pengaruh Kedisiplinan, Komunikasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lintas Kumala Abadi Cabang	Kedisiplinan (X1) Komunikasi (X2) Teamwork (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Sampling Jenuh	1. Kedisiplinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3. Teamwork berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Arry Singgih Eko Harsono (2021)	Pengaruh Displin, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kecamatan Purwosari Bojonegoro	Displin (X1) Komunikasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Sensus Sampling	1. Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Dapat disimpulkan Disiplin kerja, Komunikasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

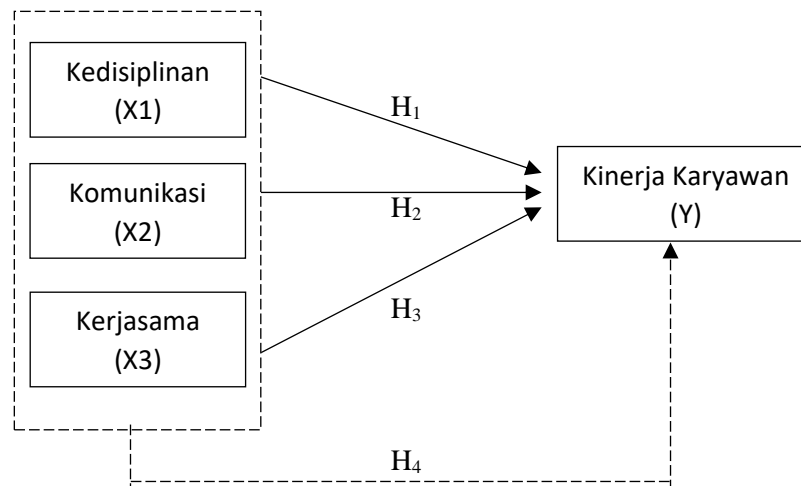
Sumber: Data diolah peneliti (2023)

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan jenis hubungan yang ada antara variable Dependen dan Independen. Menurut (Sugiono, 2015:60), model konseptual tentang bagaimana sebuah teori menghubungkan sebuah isu-isu yang dianggap sebagai tantangan signifikan disebut kerangka berpikir. Setiap model penelitian harus dibangun di atas kerangka berpikir. Kerangka teori yang kokoh akan menjelaskan keterkaitan antar variable yang akan diteliti, yang selanjutnya akan dikodifikasikan dalam bentuk model penelitian.



Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka konseptual yang disusun untuk penelitian ini sesuai dengan kajian teori dan dapat didefinisikan dalam model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Keterangan:

—————▶ = Parsial

- - - - -▶ = Simultan

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis adalah solusi sementara dari spesifikasi topik penelitian (Sugiyono, 2015:64). Berdasarkan kerangka masalah yang dikemukakan di atas, peneliti akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub> = diduga kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kris Cargo Bahtera
2. H<sub>2</sub> = diduga komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kris Cargo Bahtera
3. H<sub>3</sub> = diduga kerjasama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kris Cargo Bahtera
4. H<sub>4</sub> = diduga kedisiplinan, komunikasi, kerjasama secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kris Cargo Bahtera.