

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Bagian ini membahas mengenai pemaparan teori-teori yang berhubungan dan relevan dengan permasalahan yang diangkat. Adapun permasalahan yang diangkat yaitu pengaruh human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga pada bagian ini merupakan pembahasan secara menyeluruh teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut.

##### **2.1.1 Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud manajemen, perlu dijelaskan terlebih dahulu apa itu manajemen. Kata 'manajemen' berasal dari bahasa Inggris yakni 'manage' yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin. Secara etimologis, manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Hal tersebut yang mendasari manajemen sebagai seni mengelola dan mengatur agar tersusun secara rapi. Manajemen juga sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja perusahaan maupun organisasi. Adapun orang yang mengatur, merumuskan, dan melaksanakan berbagai tindakan manajemen disebut manajer.

Menurut Hasibuan (2016:2) Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut G. R. Terry (2016:22) manajemen merupakan suatu proses dalam menentukan dan mencapai sasaran yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Menurut M. Manullang dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter dalam R. Supomo (2018:1) mendefinisikan manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Hatold Koontz and Cyril O'Donnel dalam R. Supomo (2018:3), menyatakan bahwa: "Manajemen usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan kerja, pengarahan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau

pengarahan suatu kelompok manusia kearah tujuan yang telah ditetapkan, dengan kata lain manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur dan mengarahkan dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen secara umum dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, memantau, dan mengendalikan kegiatan sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Adapun Fungsi manajemen menurut G. R. Terry (2016: 17) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut: “1) Perencanaan (Planing); 2) Pengorganisasian (Organizing); 3) Pelaksanaan (Actuating) dan 4) Pengawasan (Controlling)”. maka dapat diuraikan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Pada bagian ini meliputi proses penetapan aktivitas kerja yang wajib dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang mencakup kegiatan pengambilan keputusan dalam menentukan tindakan yang tepat.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pada bagian ini meliputi proses pengelompokkan kegiatan dalam mencapai tujuan serta penugasan yang sudah ditentukan pada tiap kelompoknya.

Pengorganisasian dilakukan untuk mengatur sumber yang diperlukan sehingga dapat menghasilkan output yang sesuai.

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Pada bagian ini meliputi proses penggerakan tiap anggota kelompok melalui pengaruh dan motivasi tertentu untuk menghasilkan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

4. Pengawasan (*controlling*)

Pada bagian ini meliputi proses penerapan suatu cara yang dapat menjamin kesesuaian serta mencegah terjadinya kesalahan terhadap rencana yang sudah ditentukan.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan maupun organisasi bisa berjalan dengan baik dibutuhkan pengelolaan manajemen yang baik, dalam hal ini fungsi manajemen diperlukan sebagai sarana pengembangan organisasi untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di suatu perusahaan.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang berhubungan secara khusus mempelajari peran dan hubungan manusia dalam suatu organisasi. Unsur-unsur manajemen sumber daya manusia adalah orang-orang yang membentuk tenaga kerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori manajemen umum menjadi dasar

pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih menitikberatkan pada pembahasan pengaturan peran manusia dalam mencapai tujuan yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Untuk memperjelas pentingnya manajemen sumber daya manusia, berikut penulis mengutip berbagai definisi dari berbagai ahli:

Menurut Schuler (2016:6) Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan terkait dengan pentingnya suatu sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi dan harus dipastikan bahwa sumber daya tersebut diterapkan secara efektif dan adil terhadap kepentingan individu, organisasi maupun masyarakat.

Menurut Edwin B. Filippo dalam R. Supomo & Nurhayati (2018:7), manajemen sumber daya manusia merupakan segala proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, individu dan

masyarakat. Adapun proses yang dimaksud meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

Menurut Herman Sofyadi dalam R. Supomo & Nurhayati (2018:6), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dalam penerapan fungsi manajemen di setiap aktivitas dan operasional sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi yang efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2017:6) bahwa : *“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of amanagement position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”*. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk secara bertanggung jawab meningkatkan tingkat kontribusi produktif orang atau pekerja untuk organisasi atau perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan

organisasi, peran departemen sumber daya manusia dan orang-orang yang dapat mempengaruhinya. Sehingga apabila terjadi kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia maka akan terjadi kegagalan dalam pelaksanaan tugas atau kinerja yang buruk, produktivitas yang rendah, profitabilitas perusahaan yang menurun bahkan mengancam kelangsungan perusahaan maupun organisasi.

Menurut Herman Sofyadi dalam R. Supomo & Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi

terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi tersebut. Hal tersebut menyatakan bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi atau perusahaan di bidang sumber daya manusia tentu ingin memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam memenuhi persyaratan kompetensi untuk mewujudkan visi dan misi atau untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang perusahaan. Masalahnya adalah bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan memiliki anggota, atau bagaimana perusahaan mendapatkan karyawan dengan karakteristik tersebut yang memiliki kualitas dan kompetensi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Caranya tak lain dengan mengoperasikan dan mengelola manajemen sumber daya manusia yang memadai bagi organisasi atau perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan.

Menurut Juni Priansa (2016:27), fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan kedalam dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun kedua fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*planning*)

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan waktunya untuk fungsi perencanaan. Perencanaan adalah proses mendefinisikan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum menentukan tujuan akhir organisasi, informasi, terutama informasi

tentang kepegawaian harus lengkap. Informasi lengkap tentang kepegawaian diperoleh dari Sumber Daya Manusia. Berkenaan dengan perencanaan kepegawaian, manajer SDM harus dapat bertanya dan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: Apa yang akan dan sedang dilakukan? Bagaimana itu dilakukan? Siapa yang melakukan? kapan dilakukan? mengapa dilakukan? dan dimana dilakukan? Peran utama perencanaan sumber daya manusia adalah membantu para manajer organisasi untuk memberikan informasi yang lengkap dan bentuk saran atau saran mengenai karyawan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah perencanaan, tahap selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi ini dibentuk struktur organisasi dan struktur ini menunjukkan akan seperti apa hubungan antara suatu unit dengan unit lainnya. Jadi, proses organisasi terdiri dari pembentukan organisasi, kemudian membaginya menjadi unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu dan dilengkapi dengan fasilitas pendukung guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Pengarahan (*actuating*)

Pengarahan berarti memberikan instruksi dan mengajak karyawan untuk secara sadar siap melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering dikenal dengan istilah lain, seperti penggerakan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian

perintah (*commanding*). Oleh karena itu, pengarahan ini menetapkan bahwa karyawan bekerja secara sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa sehingga dan bersedia bekerjasama dengan karyawan lain.

d. Pengendalian (*controlling*)

Melakukan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi serta penyusunan kembali rencana untuk menyesuaikan yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Pegawai (*Employee procurement*)

Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan karyawan, seleksi dan penempatannya. Penetapan kebutuhan pegawai dari segi kualitas dan jumlah pegawai. Seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan merekrut karyawan, mendiskusikan surat lamaran, melakukan tes psikologi dan wawancara dan lain sebagainya

b. Pengembangan (*Development*)

Karyawan perlu dibina dan dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan pengembangan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan semakin rumitnya tugas-tugas dalam perusahaan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi untuk karyawan sangatlah penting, kompensasi adalah pemberian apresiasi ataupun penghargaan bagi karyawan berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan sering menerima balas jasa ini dalam bentuk uang dan jasa lainnya.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi integrasi berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat. Pengintegrasian juga adalah penyesuaian sikap dan menyeimbangkan keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, individu karyawan didorong untuk mengubah kebiasaan dan sikap lain yang tidak menguntungkan perusahaan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program kesehatan dan keselamatan kerja (K3).

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan yang sering terjadi adalah pensiunan, pemberhentian dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer atau pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

### **2.1.3 Human Relationship**

#### **2.1.3.1 Pengertian Human Relationship**

Hubungan antar manusia merupakan syarat utama keberhasilan komunikasi yang baik antar manusia dan komunikasi dalam organisasi instansi. Penguasaan dalam menciptakan dan pengembangan hubungan relationship karyawan dalam instansi akan sangat membantu manajer dalam membantu komunikasi vertikal dan horizontal. karena dalam prakteknya hubungan manusia antara dua orang biasanya berlangsung secara dialogis.

Dikatakan pula bahwa hubungan antar manusia adalah suatu bentuk komunikasi persuasif yang dilakukan dari satu orang ke orang lain secara langsung atau tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi atau perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan kompetensi karyawan. Dari uraian tersebut perlu ditegaskan bahwa hubungan manusia bukan hanya hubungan antar manusia untuk menyampaikan pesan dari seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan manusia disini adalah komunikasi yang berorientasi pada perilaku dan tindakan karyawan.

Menurut Hasibuan (2016:137) human relationship adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis yang tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama.

Menurut Effendy dalam Dian Rosalina dan Devi apiska (2018:70) menyatakan human relationship merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Kristanty Nadapdap (2017:49) Human Relationship adalah keseluruhan hubungan baik yang formal maupun informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta suatu team work yang harmonis dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa human relationship merupakan penerapan seni dan ilmu pengetahuan yang mempersoalkan hubungan manusia dalam suatu lingkungan kerja pada organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.3.2 Tujuan Human Relationship**

Menurut Effendy (2019:21) mengemukakan tujuan dari dilaksanakannya human relationship adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan tentang faktor sosial dan psikologis dalam adaptasi manusia sehingga terjadi keselarasan dengan perselisihan yang minim

2. Memenuhi kebutuhan satu individu maupun kelompok dalam suatu organisasi
3. Memperoleh pengetahuan dan kompetensi
4. Menumbuhkan dan menciptakan sikap kolaboratif
5. Menghilangkan sikap egois
6. Menghindari stagnasi karena "manusia adalah makhluk homo socius";  
Mengubah sikap dan perilaku diri sendiri dan orang lain serta memberikan

Dari pendapat diatas, terlihat bahwa human relationship mempunyai peranan yang sangat besar dalam menciptakan atau meningkatkan efektivitas kerja pegawai, sehingga tujuan dari organisasi yang bersangkutan dapat tercapai.

### **2.1.3.3 Teknik-Teknik Human Relationship**

Menurut Effendy dalam Kurnia Nurul Hidayah (2018:27) Hubungan antara orang-orang dapat dibangun untuk menghilangkan hambatan komunikasi, meminimalkan kesalahpahaman, dan mengembangkan sifat manusia dari perspektif yang konstruktif.

Di tempat kerja, di mana masalah antar rekan kerja terkadang muncul, hubungan kemanusiaan ini tidak boleh digunakan sebagai solusi yang harus dilakukan untuk menyembuhkan orang yang frustrasi. Frustrasi adalah perasaan kecewa yang disebabkan oleh kekecewaan atas sesuatu yang disebabkan karena tidak menghadapi masalah, tidak memenuhi keinginan dalam dirinya sendiri, dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam dirinya. Dalam kehidupan sehari-hari, misalnya ketika bangun tidur, tidak ada yang bisa menghindari masalah dan tidak

terlepas dari datangnya masalah. Terkadang ada masalah yang mudah dipecahkan, tetapi ada juga yang sulit diselesaikan. Tetapi bahkan jika ada masalah, mereka pasti berusaha menyelesaikannya dengan cepat dan kemudian masalah itu hilang. Sebagai manusia, kita tidak akan membiarkan masalah mengganggu hidup kita. Jadi setiap manusia punya masalah yang tidak akan pernah sama dengan yang lain. Cara menyelesaikan masalah akan selalu berbeda.

Menurut Effendy (2018:28) Dalam hubungan antar manusia, untuk menghadapi seseorang yang frustrasi, teknik pertama yang dapat digunakan adalah yang berhubungan dengan konseling (*Counseling*). Konseling (*Counseling*) adalah kegiatan yang terjadi terutama dalam hubungan antar manusia. Dilihat dari komunikasi konseling adalah komunikasi interpersonal. Yang bertindak sebagai konselor (*Counselor*) adalah manajer atau pemimpin kelompok kerja (kepala bagian, kepala seksi, supervisor). Sedangkan konseli (*Counselee*) adalah karyawan yang menghadapi suatu masalah atau yang menderita frustrasi.

Tujuan dari konseling itu sendiri adalah untuk membantu orang yang mencari nasihat, yaitu karyawan yang mengalami masalah dan frustrasi, untuk menemukan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah atau untuk mencari kondisi yang menumbuhkan keberanian pemilik masalah. masalah. Jadilah masalah saat ini yang Anda hadapi.

Seperti yang telah dikemukakan di atas, berhasil atau tidaknya seorang pemimpin organisasi dalam menggerakkan bawahannya sangat tergantung dari pelaksanaan human relation, oleh karena itu seorang pemimpin yang baik akan

melaksanakan serta memahami teknik-teknik dan prinsip-prinsip human relation, agar dalam menggerakkan bawahan tidak mengalami kesulitan.

Teknik-teknik yang dikemukakan diatas, pada dasarnya dipergunakan untuk memecahkan masalah yang timbul dalam lingkungan kerja suatu organisasi, baik masalah yang menyangkut tentang individu pegawai maupun masalah yang menyangkut tentang kelompok.

#### **2.1.3.4 Prinsip Human Relationship**

Menurut Effendy dalam Gian Firmansyah (2019:28) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi, seorang pemimpin harus mampu menerapkan prinsip-prinsip human relations sebagai berikut :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.
2. Suasana kerja yang menyenangkan.
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
4. Manusia bawahan bukan mesin.
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
8. Alat perlengkapan yang cukup.
9. *The right man on the right place.*
10. Balas jasa yang setimpal dengan yang diberikan.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, penulis mengemukakan kesimpulan bahwa setiap pimpinan organisasi dalam mengatur kegiatan organisasi harus senantiasa berpedoman pada prinsip-prinsip human relationship. Jika seorang

pimpinan organisasi dapat memahami dan melaksanakan dengan baik prinsip-prinsip human relationship tersebut, maka tidaklah sulit bagi pimpinan itu untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dan dinamis, disamping itu bawahan akan merasa puas karena prinsip-prinsip tersebut dapat memberikan rangsangan kerja untuk bekerja dengan baik.

Dari pendapat diatas, untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.

Artinya bahwa pada hakikatnya manusia mempunyai kemampuan-kemampuan yang sangat terbatas, baik karena keterbatasan fisik, biologis maupun mental. karena keterbatasan itu, ia tidak mampu memuaskan semua kebutuhannya dengan efisien dan ekonomis tanpa bekerja sama dengan orang lain. Bekerja sama dengan orang lain berarti menggabungkan diri dengan berbagai organisasi. Manusia itu adalah “manusia organisasi” akan tetapi, manusia itu pada dasarnya adalah makhluk yang egoistis. Karena ia egoistis, maka harus dijaga agar jangan sampai ia berusaha mencapai tujuan pribadinya dengan sama sekali melupakan tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Artinya, di dalam kehidupan berorganisasi perlu dijaga agar jangan sampai timbul pertentangan yang tajam antara tujuan orang-orang di dalam organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri. Karenanya harus diusahakan terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan orang-orang didalam organisasi dengan meyakinkan orang-orang di dalam organisasi bahwa apabila tujuan organisasi telah tercapai, hal itu sekaligus akan berarti

tercapainya pula tujuan-tujuan pribadi dari individu-individu di dalam organisasi itu. Berikut adalah hal yang mencakup sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.

- a. Membuat program kegiatan sesuai dengan pemikiran pegawai yang relevansinya dengan organisasi tersebut,
  - b. Merumuskan visi dan misi organisasi dengan demokratis.
2. Suasana kerja yang menyenangkan.

Suasana kerja dapat berarti sangat luas, artinya bahwa suasana kerja yang akrab sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi untuk menghilangkan kekakuan dan kejenuhan dalam bekerja. Berikut adalah hal yang diperlukan dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dalam sebuah organisasi:

- a. Pekerjaan yang menarik penuh tantangan dan tidak rutin,
  - b. Hubungan kerja yang intim,
  - c. Lingkungan kerja yang membangkitkan gairah bekerja seperti penerangan yang cukup, alat yang lengkap, ventilasi ruangan yang cukup memberi udara segar, dan
  - d. Perlakuan yang adil.
3. Informalitas kerja yang wajar dalam hubungan kerja.

Suatu organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang dipimpin dengan cara-cara yang demokratis. Administrasi dan manajemen yang demokratis sering disebut dengan istilah *open administration and management*, *permissive administration and management*, *participative administration*

*and management*. Sifat keterbukaan organisasi yang demokratis dimanifestasikan terutama oleh hubungan kerja yang informal. Artinya, semakin baik administrasi dan manajemen suatu organisasi, hubungan kerja pun semakin informal tanpa melupakan segi formal dari hubungan kerja itu. Tetapi jika informalitas dibiarkan terlalu menguasai hubungan kerja, rasa hormat terhadap pimpinan dapat berkurang. Sebaliknya, jika formalitas terlalu menonjol, maka kekuatan dalam hubungan kerja akan timbul yang mengakibatkan kelambat-lambatan.

4. Manusia bawahan bukan mesin.

Berbeda dari uang, mesin, metode, materiil, dan alat-alat produksi yang lain, manusia ingin diperlakukan secara terhormat. Kepribadiannya diakui, keinginannya diperhatikan, kebutuhannya yang materiil dan non-materiil dipuaskan dan kemampuannya dikembangkan secara teratur. Untuk ini pengertian, penghargaan, dan perasaan memegang peranan yang menentukan.

5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.

Kepada setiap orang didalam organisasi harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mentalnya melalui pendidikan, latihan-latihan baik yang bersifat latihan jabatan ataupun *on-the-job training* maupun yang bersifat *off-the job training* dan dengan cara-cara pengembangan lainnya. Untuk menerapkan prinsip ini dengan sebaik-baiknya adaah tugas pimpinan untuk mengetahui bakat dan keahlian bawahannya. Pimpinan harus pula mengetahui batas-batas bawahannya agar

dalam usaha pengembangan kemampuan itu pengarahannya yang lebih tepat dapat dibuat.

6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.

Seorang yang sungguh-sungguh mau bekerja akan tidak menyenangi pekerjaan yang bersifat rutin. Baginya pekerjaan yang demikian akan segera membosankan. Sebaliknya, pekerjaan yang penuh tantangan akan memperbesar kegairahan bekerjanya, memperluas imajinasinya dan memperhebat daya kreasinya serta inisiatifnya.

7. Pengakuan dan penghargaan atas tugas dengan baik.

Pimpinan harus cepat mengakui dan menghargai pelaksanaan tugas dengan baik seorang bawahan, karena sudah dibahas pada halaman sebelumnya bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki perasaan, sehingga sekecil apapun itu penghargaan yang diberikan oleh pimpinan maka bisa menjadi suatu motivasi tersendiri. Bentuk pengakuan dan penghargaan itu dapat berbentuk kenaikan pangkat luar biasa, kenaikan gaji berkala luarbiasa, hadiah berupa uang, surat penghargaan, dan kombinasi dari beberapa hal tersebut.

8. Alat perlengkapan yang cukup.

Dalam kegiatan administrasi dan manajemen sering terjadi keterlambatan dalam pelaksanaan tugas disebabkan oleh tidak tersedianya alat perlengkapan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas, hal tersebut jelas sangat tidak efisien, karena itu dibutuhkan perlengkapan ataupun fasilitas yang memadai dalam setiap kegiatan administrasi ataupun manajemen agar

setiap pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan mampu menggunakan waktu dengan sebaik mungkin.

9. The right man on the right place.

Setiap orang harus ditempatkan sesuai dengan keahliannya dan kecakapannya. Untuk itu sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui apa bakat, kecakapan, dan keahlian bawahannya. Harus diketahui pula batas-batas kemampuannya. Dalam organisasi dikenal dengan apa yang disebut "*occupational incompetence*". Artinya ada batasan-batasan maksimal untuk dicapai seseorang dalam kariernya. Misalnya, ada yang sangat baik sebagai kepala bagian, tetapi tidak mampu menjadi kepala biro. Jika ia ditempatkan sebagai kepala biro, maka ia akan kehilangan kegairahan bekerja, karena ia akan selalu "*frustrated*", tidak akan merasa pasti dalam tindakan dan keputusannya. Artinya penempatan kerja yang salah juga dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja seorang pegawai.

10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Kepada setiap orang di dalam organisasi harus diberikan imbalan yang setimpal dengan jasa yang diberikan dan sekaligus dapat menjamin tingkat hidup yang layak baginya dan keluarganya. Hal tersebut dilakukan agar setiap orang dalam organisasi dapat berkonsentrasi bekerja ketika setiap kebutuhannya dapat terpenuhi. Prinsip ini merupakan salah satu prinsip yang tersulit dipraktikkan oleh suatu negara yang miskin dan sedang berkembang karena adanya lingkaran yang berupa pendapatan per kapita

nasional yang rendah, perekonomian yang tidak stabil, produktivitas yang rendah serta manajerial dan kemampuan teknologi yang sangat kurang tetapi meskipun demikian, pimpinan harus berusaha untuk sedapat mungkin menerapkan prinsip ini.

Dari hal-hal tersebut di atas, maka jelaslah bahwa seorang pemimpin organisasi dituntut untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip human relationship, oleh karena betapa pentingnya penerapan prinsip-prinsip human relationship itu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

#### **2.1.3.5 Hambatan Dalam Human Relationship**

Menurut Rukmana (2018:31) Dalam hubungan antar manusia terdapat gangguan yang dapat mempersulit dalam menjalin hubungan antar manusia, yang biasanya bersifat objektif dan subjektif. Sifat objektif yaitu merupakan suatu hambatan yang menjalin terciptanya hubungan antar manusia tanpa adanya kesengajaan dan telah dibuat oleh pihak lain tetapi disebabkan oleh keadaan-keadaan yang tidak merugikan. Kemudian jenis hambatan yang bersifat subjektif adalah sesuatu yang dilakukan seseorang dengan sengaja terhadap orang lain, kemudian menimbulkan gangguan dan melawan usaha tertentu untuk menjalin komunikasi.

Faktor kepentingan dan prasangka adalah faktor yang paling berat karena upaya seorang komunikator tidak mudah, yaitu berkomunikasi dengan orang-orang yang jelas-jelas tidak menyukai komunikator atau menyampaikan pesan komunikasi, yang isinya bertentangan dengan fakta maka dapat menghambat suatu kepentingan seseorang.

Ketika seseorang terlibat dalam bentuk komunikasi yang tidak mereka sukai, itu mengganggu kedudukan pendidikan atau kepentingan lain yang secara sadar mungkin juga menyepelkan dan secara acuh tak acuh menganggap pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Sikap mengelakan dan mencemooh suatu bentuk komunikasi kemudian menyesatkan sebuah pesan komunikasi, disebut dengan *evasion of communication* (penghindaran komunikasi)

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan human relationship diantaranya adalah perbedaan persepsi, kesalahan penyerapan pesan/informasi, perbedaan bahasa, kurang perhatian, perbedaan kondisi emosional dan perbedaan latar belakang Pendidikan.

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Human Relationship**

Dimensi dan Indikator Human relation untuk mengukur human relationship (hubungan antar manusia) maka digunakan indikator menurut Istijanto dalam Ade Dian Astuti (2019:35) yaitu:

1. Hubungan dengan rekan kerja

Merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara sesama karyawan dan anggota organisasi. Indikator hubungan dengan rekan kerna adalah: Karyawan mampu menghormati karyawan lain dan menjaga rekan kerjanya.

2. Hubungan dengan atasan

Kondisi ikatan yang terjalin antara junior dan senior. Indikator hubungan dengan atasan adalah karyawan dapat menerima peringatan dari manajemen dan beberapa bentuk perhatian dari atasan terhadap bawahan.

### 3. Relasi dengan klien

Merupakan hubungan kerja yang terbentuk antara karyawan di dalam perusahaan dengan klien. Indikator hubungan dengan klien adalah: Karyawan dapat bekerjasama dengan klien dan menghormati mereka.

### 4. Hubungan dengan masyarakat

Ikatan kerjasama dengan masyarakat sekitar lingkungan. Indikator hubungan dengan masyarakat adalah: Karyawan menghargai keberadaan masyarakat.

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan, disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa disiplin adalah "Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya".

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin adalah "Perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin

adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Ery Teguh Prasetyo (2019:24), ada dua bentuk disiplin kerja; 1) Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; 2) Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa disiplin merupakan sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

#### **2.1.4.2 Bentuk Disiplin Kerja**

Disiplin memiliki beberapa bentuk yang dapat membedakan suatu karyawan itu termasuk dalam kategori disiplin yang mana didalam suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017:129), mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### 3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Dari penjelasan menurut ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin memiliki beberapa bentuk yang diupayakan untuk karyawan mengetahui konsekuensi apa yang diterima bila melanggar dan diharapkan untuk mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku.

#### **2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal dan beberapa faktor yang berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan atau instansi karena ketidakdisiplinan yang seharusnya diperhatikan oleh para atasan. Menurut Singodimedjo (2018:89), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat

menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, apabila tidak adanya aturan/peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya beijanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara 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.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan positif tersebut antara lain:
  - a. Saling menghormati bila bertemu 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 ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin sangat berkaitan erat dengan sikap pemimpin terhadap pegawai bawahannya itu sendiri.

#### **2.1.4.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan perhatian atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang dan istirahat.
2. Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan tentang cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Menurut Ranupandoyo dan Masnan dalam Sutrisno (2016:94), hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. Maka pelaksanaan disiplin merupakan dimana cara pemimpin untuk mensosialisasikan peraturan-peraturan apa saja yang berlaku di perusahaan untuk dipatuhi selama pegawai itu terikat pada suatu perusahaan yang mereka tempati.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94), menyatakan disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantaranya adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu.
  - a. Jam masuk kerja,
  - b. Jam pulang, dan

- c. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi atau instansi.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan.
    - a. Tata cara berpakaian,
    - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
  3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.
    - a. Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas,
    - b. Tanggung jawab dalam pekerjaan,
    - c. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.
  4. Taat terhadap norma.

Maka dapat diketahui bahwa dimensi atau indikator yang dijelaskan diatas suatu cara untuk mengetahui pegawai seberapa jauh ia memiliki sikap kedisiplinan dan dapat diukur dengan cara beracuan terhadap indicator-indikator menurut ahli diatas.

### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja pegawainya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan.

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli.

Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Edison et al (2016:206), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Achmad Gani (2017:158) Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2017: 98), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Definisi lain dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan perusahaan dimana hasil

tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan.

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan menurut Veithzal Rivai (2016:15) yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
3. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
4. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
5. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan kebijakan bisnis sehinggapergerakan dalam sebuah organisasi selalu sesuai dengan tujuan.

### 2.1.5.3 Faktor Pengaruh Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2016:67) Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) merumuskan:

$$\text{Human Performance} = \text{ability} \times \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{attitude} \times \text{situation}$$

$$\text{Ability} = \text{knowledge} \times \text{skill}$$

Penjelasan:

#### 1. Faktor Kemampuan (*ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120). Apabila IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan memadai untuk jabatannya serta mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan.

#### 2. Faktor Motivasi (*motivation*).

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kinerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Mangkunegara (2017:68) kinerja dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu:

1. Faktor individu meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

#### **2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2017:553) yaitu sebagai berikut :

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

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

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner dalam Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja.

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama.

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

#### 4. Tanggungjawab.

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

#### 5. Inisiatif.

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai salah satu dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan perbandingan.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti**

NO	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan dan Persamaan		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Pengaruh human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Meseum Geologi Bandung. Ade Dian Astuti (2019) <i>Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas, 2019</i>	Membandingkan teori dengan hasil.	Tidak ada perbedaan.	Hasil penelitian menunjukkan human relationship dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Pengaruh human relationship, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BPR WILIS PUTRA UTAMA Banyuwangi. Fitriya (2016) <i>Journal of Undergraduate Thesis, Universitas Muhammadiyah jember, 2016</i>	Tidak ada persamaan.	Variabel lingkungan kerja dan menggunakan metode sensus.	Human relations, disiplin kerja, dan lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun secara parsial.

3	<p>Pengaruh hubungan antar manusia (human relationship) dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT GHM FERRY AJIBATA Kab. Toba samosir. Vinni Veodita Sirait (2019) <i>Jurnal manajemen bisnis Krisnadwipayana 2019</i></p>	Menggunakan metode slovin.	Tidak ada perbedaan.	Hasil penelitian menunjukkan human relationship dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	<p>Pengaruh human relationship, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Mandailing Natal. Wahyu Hidayat Siregar (2020) <i>Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Kebijakan Publik 2 (2), 207-218, 2020</i></p>	Menggunakan metode slovin.	Variabel lingkungan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan human relationship, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	<p>Pengaruh human relation dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru Nur Fadli, Jumiati Sasmita, Marzolina.</p>	Menggunakan metode slovin.	Variabel Reward.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel human relationship dan reward secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap

	<i>Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau 4 (1), 641-655, 2017</i>			kinerja karyawan.
6	Pengaruh Human Relation dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada The Naripan Hotel Bandung Vicky Aprillia Dwi Falsanne (2018) <i>Prosiding Manajemen; Vol 4, No 2, Prosiding Manajemen (Agustus, 2018)</i>	Tidak ada persamaan.	Variabel keterampilan dan menggunakan metode sensus.	Penelitian ini menunjukan variabel human relationship, dan keterampilan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Pengaruh human relation dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kompas Gramedia Cabang Karawaci. Susanto dan Idhan Halim (2020) <i>Prosiding Manajemen Vol 1, No 1 (2019)</i>	Tidak ada persamaan.	Variabel lingkungan kerja dan menggunakan metode angket.	Hasil penelitian menunjukan human relationship dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Pengaruh human relation dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. bank rakyat indonesia (persero) tbk cabang sorong. Putri noviyanti farahdiba gusti, Rais dera pua rawi, susetyowati sofia (2021)	Menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.	Variabel Motivasi dan menggunakan metode sensus.	Human relation dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<i>Jurnal Ekonomi Efektif, Vol 3, No 4 (2021)</i>			
9	Analisis pengaruh human relation terhadap kinerja karyawan pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN. Kristanty Nadapdap (2017) <i>Jurnal Ilmiah METHONOMI, Vol 3, No 2 (2017)</i>	Tidak ada persamaan.	Menggunakan metode angket.	Penelitian ini menunjukan variabel human relations berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Pengaruh human relation dan kualitas kerja terhadap kinerja polisi di polres kerinci Sony Wahyudi Utama, S.AP, Ade Nurma Jaya Putra, S.Sos, M.A.P. Beni Setiawan, S.Sos., M.A.P (2020) <i>jurnal administrasi nusantara maha, Vol 2 No 1 (2020)</i>	Tidak ada persamaan.	Variabel kualitas kerja dan menggunakan metode sensus.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel human relationship dan kualitas kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11	The Effect of the Human Relations of Employees in Welfare Facilities for the Disabled on Turnover Intent: Focusing on the Mediating Effect of Job Satisfaction	No similarities.	Using the census method.	Based on the results of the study, it shows that human relations has a positive effect on employee performance.

	Lee, Byoung-Rock (2020) <i>Journal of Digital Convergence</i> Volume 18 Issue 12, 2020			
12	The Role of Human Relations in Increasing Employee Performance of Argapura district office. Tati Hartati (2020) <i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)</i> Volume 3, No 1, February 2020	Using statistical analysis with regression testing, correlation, determination and hypothesis testing.	Using the questionnaire method	This study shows that the variable of human relations has a positive and significant effect on employee performance.
13	Preliminary evidence of efficacy of the Ethics of Human Relations approach on teachers' emotional competence. C Facci, A Baroncelli (2020) <i>Journal of Education for Teaching, Volume 46, 2020 - Issue 5</i>	Human Relations and Employee Performance.	Using the census method.	Human relations have a significant role in the high performance of everyone in an organization.

14	<p>Effect of Human Relations on Employee Performance and Organizational Performance-Small Organization Study in Tanzania.</p> <p>Janes O. Samwel (2018)</p> <p><i>International Journal of Economics, Business and Management Research</i></p> <p>Vol. 2, No. 04; 2018</p>	Human Relations	Organizational Performance variable.	This study shows that human relations variables have a positive and significant effect on employee performance and organizational performance
15	<p>Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners.</p> <p>Eni Puji Astuti, Nur Amalah (2018)</p> <p><i>journal of PINISI Discretion Review</i> Volume 1, Issue 2, March 2018</p>	No similarities.	Using the census method.	There is a positive influence between work discipline and employee performance.

16	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro). Bachtiar Arifudin Husain. <i>Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 1, No.1, Juli 2018</i></p>	<p>Menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.</p>	<p>Tidak ada perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
17	<p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nihon Plast Indonesia. Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina <i>Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3, (1), 2019</i></p>	<p>Menggunakan metode slovin.</p>	<p>Variabel kepuasan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
18	<p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mewah Indah Jaya. Jasman Sarippudin Hasibuan, Beby Silvy. <i>Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Vol.2 No.1 2020</i></p>	<p>Menggunakan metode slovin.</p>	<p>Variabel Motivasi Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial dan simultan diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya</p>

19	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bank perkreditan rakyat. Jeli Nata Liyas, Reza Primadi. <i>Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan-Vol.2 No.1 2017</i>	Tidak ada persamaan	Menggunakan metode sensus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Bank BCA. Wahyudi <i>Economic, Accounting, Management and Business Vol. 2, No. 3, July 2019</i>	Membandingkan teori dengan hasil.	Menggunakan Metode Sensus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial dan simultan diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Suka Fajar Pekanbaru. Nova Syafrina. <i>Ekonomi dan Bisnis Vol.8 No.4 2017</i>	Menggunakan metode slovin.	Tidak ada perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan. Suwanto <i>JENIUS. Vol.3 No.1 2019</i>	Tidak Ada Persamaan	Menggunakan Metode Angket	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

23	<p>Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar sekretariat daerah provinsi Jawa Barat. Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti. <i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Vol.9 No.2 2016</i></p>	<p>Membandingkan teori dengan hasil.</p>	<p>Tidak ada perbedaan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial dan simultan diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
24	<p>Analisis Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan di PT Perkebunan Timbang Langsa. Abdul Latief, Dhian Rosalina <i>journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) Vol 1 (No 3), 2019</i></p>	<p>Menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Metode Slovin</p>	<p>Tidak Ada Perbedaan.</p>	<p>Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Timbang Langsa</p>
25	<p>Pengaruh Human Relation terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. Afrian Rahman, Kasmiruddin <i>JOM FISIP Vol. 4 No. 2 2017</i></p>	<p>Menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Metode Slovin</p>	<p>Tidak Ada Perbedaan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting Sugiyono (2017:60). Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan keterkaitan variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

### **2.2.1 Pengaruh Human Relationship Terhadap Kinerja**

Setiap orang yang tergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari adanya aktivitas manusia, hal ini karena adanya tujuan yang jelas dan ditetapkan oleh perusahaan agar menjadi target yang harus dicapai bersama. Hubungan antar manusia (*human relation*) yang baik di dalam perusahaan, akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi pegawai.

Pada dasarnya dalam organisasi terdapat kegiatan hubungan antar anggota organisasi dan bersedia untuk melebur keinginan individu demi mencapai tujuan bersama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa human relation adalah salah satu syarat organisasi dapat berjalan dengan baik.

Penelitian yang mendukung pada hal ini penelitian yang dilakukan Nur Fadli, Jumiati Sasmita, Marzolina (2017) Pengaruh human relation dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. Yang menyatakan human relations secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan jurnal penelitian Vicky Aprillia Dwi Falsanne (2018) Pengaruh Human Relation dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada The Naripan Hotel Bandung yang menyatakan bahwa variabel human relation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Karyawan merupakan sumber daya yang mempunyai tempat terpenting dalam organisasi baik pemerintah maupun swasta. Diperlukan suatu sikap disiplin yang harus terus menerus dipelihara agar tercapai suatu hasil yang baik di sebuah organisasi.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Hasibuan (2016:198) menyatakan bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Hal tersebut diperkuat berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriya (2016), Pengaruh human relationship, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BPR Wilis Putra Utama, yang menyatakan bahwa

disiplin kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian Wahyu Hidayat Siregar (2020), Pengaruh Human relationship, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Mandailing Natal, hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan adalah fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan ini merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting. Kedisiplinan dapat berperan penting untuk karyawan dalam menghasilkan kinerja yang maksimal.

### **2.2.3 Pengaruh Human Relationship dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

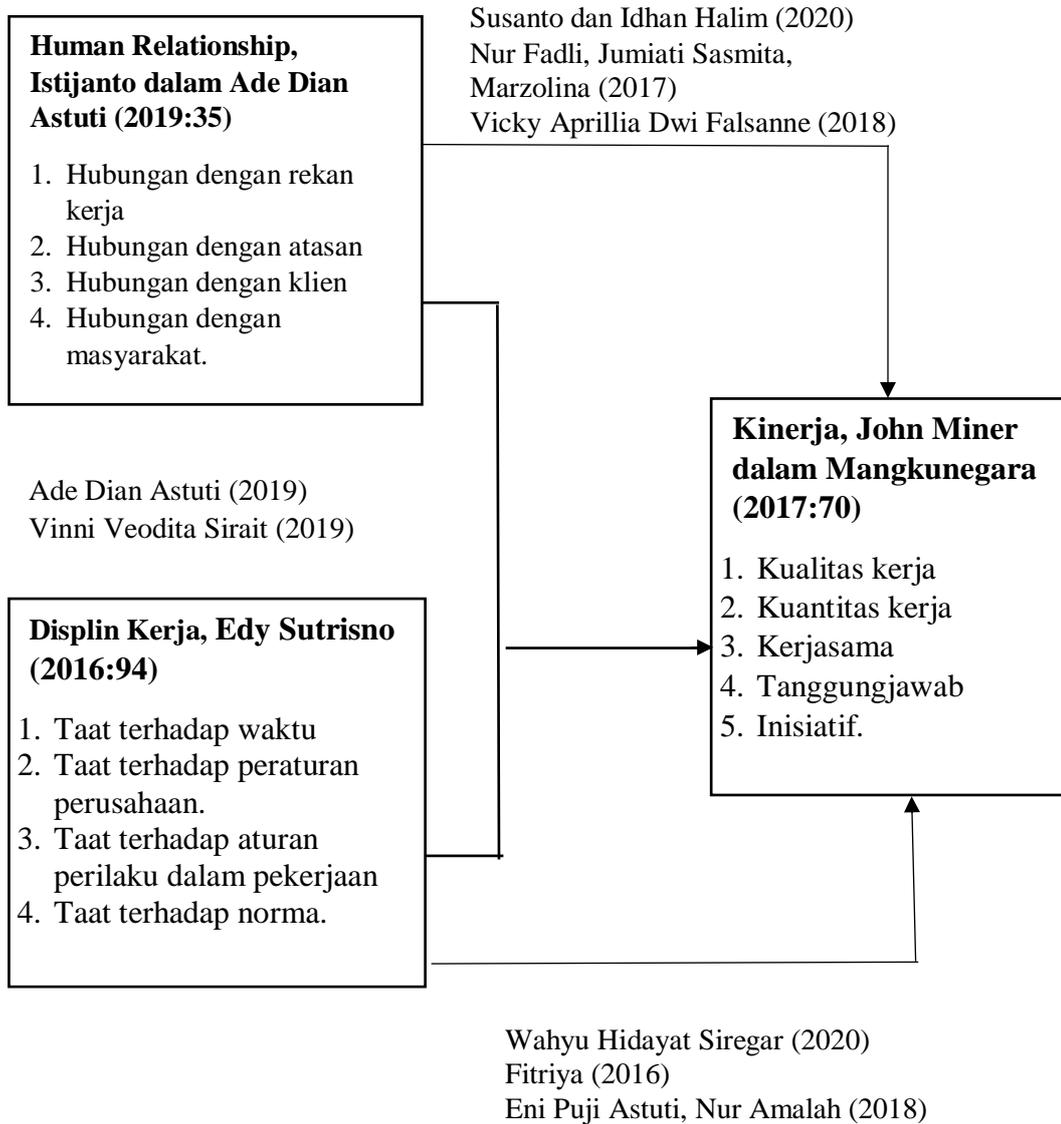
Human relation (hubungan antar manusia) merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan maupun komunikasi dalam organisasi instansi. Human relation (hubungan antar manusia) merupakan inti dari sikap dan perilaku pegawai. Hubungan antar manusia dalam organisasi merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk memberikam pemuasan kebutuhan pegawai agar bekerja dengan baik dan benar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ade Dian Astuti (2019), Pengaruh human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Meseum Geologi Bandung, yang menyatakan bahwa hubungan antar manusia berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian Vinni Veodita Sirait (2019), Pengaruh hubungan antar manusia (human relationship) dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT GHM FERRY AJIBATA Kab. Toba samosir, hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Masalah kinerja karyawan harus menjadi perhatian bagi seluruh manajer atau pimpinan perusahaan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap efektif kerja perusahaan tersebut dimasa yang akan datang. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya human relation. Bagaimana human relation di dalam sebuah perusahaan yang yang terjalin, hubungan antara karyawan dengan atasan atau karyawan dengan karyawan, apakah terjalin dengan baik atau tidak.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja, kondisi disiplin kerja yang baik ditandai oleh sikap kedisiplinan dari setiap karyawan yang ditunjukkan melalui karyawan ketika masuk kerja tepat waktu serta ketanggapan setiap karyawan harus ditingkatkan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu human relationship dan disiplin kerja terhadap kinerja dalam paradig penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Sebelum peneliti mengungkapkan hipotesis, sebelumnya akan dijelaskan terlebih dahulu pengertian dari hipotesis itu sendiri. Menurut Sugiyono (2016:134) menyatakan bahwa “Hipotesis penelitian itu merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan/pertanyaan”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dari kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Simultan

Human relationship dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja.

2. Hipotesis Parsial

- a. Human relationship memiliki pengaruh terhadap kinerja.
- b. Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.