

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan, *applied theory* yaitu kompensasi, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu, seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus dalam membentuk suatu organisasi.

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

Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan bekerja bersama dengan memanaatkan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik.

dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerja sama antar sesama., sehingga aka menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Menurut Harlod koonts dan Cyrill O' Donnel (2017:21) menyatakan bahwa : *“Management is getting things done throught people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople”*.

George R. Terry (2018:5) menyatakan bahwa *“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals afficiently and effectively”*.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:36) menyatakan bahwa : *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivative, and maintain employees”*.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemberdayaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu dengan hasil yang semaksimal mungkin dan usaha seminimal mungkin.

### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Harlod Koonts dan Cyril O'Donnel (2015) terdiri dari empat fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)
  - a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
  - b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
  - c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukand. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)
  - a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
  - b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
  - c. Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja
  - d. Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi pengimplementasian (*Directing*)

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian
  - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
  - c. Menjelaskan kebijakan yang diciptakan
4. Fungsi pengawasan (*Controlling*)
- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan
  - b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
  - c. Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Menurut George R. Terry (2018:2) terdapat beberapa fungsi manajemen  
Diantaranya :

1. Perencanaan (*Planing*) adalah sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penyusunan personalia (*Stafing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada

karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai kebutuhan organisasi.

4. Penggerak (*Motivating*) adalah sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan
6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organic administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menurut Stephen P. Robbins (2017:89) jika produktivitas berupa tingginya tingkat fektivitas kinerja dan efesiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu di garis bawahi dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*) adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang

2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*) adalah sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan dan tujuan kegiatan pelaksanaan
3. Fungsi pengarahan (*Directing*) adalah menstimulir tindakan-tindakan agar benar-bener terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.
4. Fungsi pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen mempunyai fungsi yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* atau yang sering disingkat dengan (POAC). Merupakan dasar yang digunakan sebagai patokan oleh para petinggi melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan suatu instansi.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Peran manusia sangat besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

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

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu penerapan dari fungsi manajemen agar memperoleh sumber daya manusia yang

unggul untuk keberlangsungan organisasi, instansi, dan instansi pemerintahan.

Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Coutler (2018:2) menyatakan bahwa *“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising”*.

Menurut Amstrong dan Baron (2017:6) lebih spesifik mengatakan bahwa *“Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business”*.

Menurut Edwin B. Filippo (2017:11) mengungkapkan *“Human resources management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, compensation , integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*

Berdasarkan pernyataan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan kompensasi kepada karyawan, agar berjalan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan instansi pemerintahan.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Coutler (2018:9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Amstrong dan Baron (2017:7) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

## 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen SDM menurut Edwin B. Filippo (2017:196) proses manajemen sumber daya manusia di bagi kedalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari :

1. *Human Resource Planning* merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personal Procurement* mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutment, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja

3. *Personel development* mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan
4. *Personal Utilization* memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.3 Kompensasi**

Istilah Kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi secara umum adalah segala sesuatu yang diterima seseorang baik berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada seseorang. Pengertian kompensasi umumnya merupakan suatu objek yang diberikan, kecuali dari pajak pendapat. Arti lain juga, kompensasi adalah imbal baik berupa uang atau non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:1102) *“Compensation is the total salary and benefits provided by the company in exchange for work. Compensation greatly effect job satisfaction and retaining employees”* yang artinya “Kompensasi adalah total gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan kerja. Kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan”

Menurut Gary Dessler (2018:346) *“ compensation is covering all forms of payment given to employessand arising from their work”*.

Menurut Hasibuan (2017:119) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Berdasarkan beberapa teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh organisasi instansi pemerintahan kepada karyawan, yang dapat bersifat secara finansial maupun non finansial pada periode yang sudah ditetapkan.

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Robert N. Lussier & John R. Hendon (2017:396 – 397)

1. Menarik karyawan yang berkualitas (*Attract*) kompensasi yang kompetitif dapat menarik kandidat yang memiliki keterampilan dan kompetensi tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan yang ada (*Retain*) sistem kompensasi yang adil dan menarik membantu mengurangi turnover dan menjaga loyalitas karyawan.
3. Memotivasi karyawan (*Motivate*) kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung, dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih efektif dan mencapai target organisasi.
4. Memastikan keadilan (*Ensure Equity*) kompensasi harus mencerminkan keadilan internal (di dalam organisasi) dan keadilan eksternal (dibandingkan dengan pasar kerja).
5. Mengendalikan biaya (*Control Costs*) perusahaan harus menyeimbangkan antara memberikan kompensasi yang kompetitif dan menjaga efisiensi biaya.
6. Mematuhi hukum dan peraturan (*Comply with legal regulations*) sistem kompensasi harus sesuai dengan hukum ketenagakerjaan dan standar minimum yang berlaku.

Tujuan kompensasi menurut Gary Dessler (2018:422-425) yaitu:

1. Menarik (*Attract*) karyawan yang berkualitas Kompensasi yang kompetitif dapat menarik pelamar yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.
2. Mempertahankan (*Retain*) karyawan yang berkinerja tinggi Sistem kompensasi yang adil dan menarik akan mencegah karyawan terbaik meninggalkan perusahaan.

3. Memotivasi karyawan untuk berkinerja baik Kompensasi, terutama yang berbasis kinerja seperti insentif dan bonus, mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai tujuan perusahaan.
4. Memastikan keadilan (*Equity*) Kompensasi harus adil baik secara internal (antara jabatan di dalam organisasi) maupun eksternal (dibandingkan pasar tenaga kerja).
5. Mendukung strategi organisasi Sistem kompensasi harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan agar tujuan jangka panjang dapat dicapai.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan ( 2017, p.121 ) antara lain :

1. Ikatan kerjasama dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
3. Pengadaan efektif jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
4. Motivasi jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.3.3 Faktor Yang mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendom (2018:116) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Kemampuan untuk membayar hal utama yang dibutuhkan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah penilaian seberapa banyak perusahaan mampu membayar kompensasi karyawan. Dengan mengetahui penilaian pendapatan dari operasi perusahaan.
2. Jenis kompensasi perusahaan perlu membagi dana yang tersedia untuk masing-masing kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.
3. Pembayaran untuk hasil kinerja atau pembayaran untuk jangka panjang dalam hal ini kita harus melihat apakah organisasi akan memiliki filosofi kinerja atau filosofi jangka panjang. Beberapa perusahaan membayar karyawan lebih untuk umur jangka panjang atau senioritas, yang berarti mengumpulkan masa kerja dengan perusahaan kemungkinan mendapatkan kenaikan gaji dan promosi dari

waktu ke waktu. Namun perusahaan yang membayar lebih untuk kinerja, untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau lebih dari rata-rata.

4. Gaji yang berbasis keterampilan atau gaji yang berbasis kompetensi hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi karyawan atau keahliannya. Biasanya perusahaan menentukannya sebelum membuat struktur pembayaran.
5. Rata-rata pasar, diatas rata-rata pasar, atau dibawah rata-rata pasar Perusahaan harus menentukan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pasar, kompensasi yang diatas rata-rata pasar, atau kompensasi yang berada di bawah rata-rata pasar.
6. Kompresi upah yaitu perbedaan gaji pegawai lama dengan pegawai yang baru di rekrut
7. Membayar kerahasiaan yaitu memungkinkan untuk merahasiakan perbedaan gaji antara pegawai lama dengan pegawai baru untuk menghindari ketidakpuasan dan demotivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Gary Dessler (2018:346) adalah :

1. Ekuitas external mengacu pada tingkat pembayaran pekerjaan di satu perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah pekerjaan di tempat lain.
2. Keadilan internal seberapa adil tingkat pembayaran pekerjaan jika dibandingkan dengan pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.

3. Ekuitas individu kewajaran gaji individu dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya dapatkan untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip dalam suatu perusahaan yang sama, berdasarkan kinerja masing-masing
4. Keadilan prosedur keadilan yang dirasakan berdasarkan proses dan prosedur yang digunakan untuk pengalokasian gaji.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017:127-129) antara lain sebagai berikut

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi karyawan apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas kerja karyawan jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyaknya maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerja buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.

Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living* apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung
7. Posisi Jabatan Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula
8. Pendidikan dan pengalaman kerja jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil
9. Kondisi perekonomian nasional apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*dispushed unemployment*).

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

#### **2.1.3.4 Dimensi Kompensasi**

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Menurut robert N. Lussiers dan jhon R. Hendom (2018:104) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

##### **1. Kompensasi Langsung**

Tiga komponen utama dalam kompensasi langsung

- a. Gaji pokok
- b. Reward
- c. Insentif

Bentuk kompensasi langsung diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari gaji mereka.

- ##### **2. Kompensasi Tidak** adalah kompensasi benefit (manfaat) seperti fasilitas yang tidak diberikan langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tapi dapat dirasakan langsung manfaatnya.

Bentuk kompensasi ini tetap penting karena secara tidak langsung meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Adapun komponennya meliputi:

- a. Perlengkapan kantor (misalnya alat tulis kantor, dokumen kerja)

- b. Peralatan kantor (misalnya komputer, meja kerja, kursi, dan sarana pendukung lainnya).
- c. Tunjangan Hari Raya (THR) merupakan bentuk kompensasi yang diberikan pada momen tertentu seperti hari besar keagamaan. THR bertujuan untuk meringankan kebutuhan karyawan dalam merayakan hari raya bersama keluarga.
- d. Tunjangan Kesehatan berupa tunjangan atau jaminan kesehatan sangat penting untuk memberikan rasa aman bagi karyawan, baik dalam bentuk asuransi kesehatan maupun biaya perawatan.
- e. Cuti merupakan hak karyawan untuk mendapatkan waktu istirahat dengan tetap menerima gaji. Hak cuti yang jelas dan adil menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Menurut Gary Dessler (2017:346) berpendapat bahwa terdapat dua dimensi dalam kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu :
  - a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
  - b. Kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima
  - c. Bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

2. Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji/upah tetap, yang dapat berupa barang atau uang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu :
  - a. Kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan
  - b. Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup
  - c. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
  - d. Kesesuaian dengan penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

Menurut Hasibuan (2017:86) mengemukakan dimensi dan indikator kompensasi secara umum yaitu :

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya yaitu :

1. Kompensasi Langsung
  - a. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.
  - b. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari dan persetengah hari.
  - c. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
2. Kompensasi Tidak Langsung

- a. Fasilitas Kantor merupakan bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya.
- b. Tunjangan Hari Raya atau THR adalah pendapatan yang wajib diberikan oleh setiap perusahaan kepada karyawannya diluar gaji pokok menjelang hari raya keagamaan.
- c. Tunjangan Kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya.

Pada teori di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi kompensasi mempunyai dua bagian yaitu kompensasi secara langsung yang dibayarkan sesuai waktu yang telah ditetapkan, dan ada kompensasi secara tidak langsung yang dimana suatu imbalan yang berasal diluar gaji pokok.

#### **1.1.4 Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses dasar dalam kehidupan manusia dan organisasi yang berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan pesan, membangun hubungan, serta menciptakan pemahaman bersama. Dalam konteks organisasi, komunikasi menjadi fondasi utama dalam mengelola hubungan internal antar karyawan maupun hubungan eksternal dengan pihak luar organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi baik itu pesan, ide, maupun gagasan dari satu pihak kepada pihak lain. Umumnya komunikasi dilakukan secara lisan maupun verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah

pihak. Apabila tidak terdapat bahasa verbal, dapat digunakan bahasa isyarat seperti tersenyum, gesture tubuh, menggeleng kepala, dan lain-lain.

Menurut Carl I. Hovland dalam Effendy (2005:4), *science of communication* atau ilmu komunikasi diartikan sebagai: “*A systematic attempt to formulate in rigorous the principles by which information is transmitted and opinions and attitudes are formed,*” yang artinya Suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas prinsip-prinsip tentang bagaimana informasi disampaikan dan bagaimana pendapat serta sikap terbentuk.

Menurut Robbins (2016) menyebutkan komunikasi adalah membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

Menurut Arni (2016:4) mengemukakan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku yang saling didukung dengan konsep pekerjaan yang melibatkan dua orang atau lebih.

Dari pengertian-pengertian komunikasi menurut beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa komunikasi adalah upaya yang sistematis dalam penyampaian informasi atau proses transaksional yang meliputi pemisahan dan pemilihan lambang secara kognitif dengan tujuan pembentukan pendapat dan sikap yang sama dengan yang di maksud sumber.

#### **2.1.4.2 Jenis – Jenis Komunikasi**

Menurut Carl I. Hovland (2005) jenis-jenis komunikasi yaitu:

1. Komunikasi Verbal: menggunakan kata-kata dalam bentuk lisan atau tulisan untuk menyampaikan pesan. Menekankan pentingnya cara penyampaian pesan, termasuk nada suara dan pilihan kata.
2. Komunikasi Non-Verbal: bentuk komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata, seperti ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan isyarat. Hovland menunjukkan bahwa komunikasi non-verbal dapat memberikan konteks tambahan dan memperkuat atau bertentangan dengan pesan verbal.
3. Komunikasi Persuasif: fokus pada bagaimana komunikasi dapat digunakan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain. Elemen kunci dalam komunikasi persuasif meliputi sumber pesan, isi pesan, dan penerima pesan.
4. Komunikasi Interpersonal: komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih secara langsung, penting dalam membangun hubungan dan saling pengertian.
5. Komunikasi Massa: Penyampaian informasi kepada audiens yang besar melalui media massa, berperan penting dalam membentuk opini publik.

Menurut Stephen P. Robbins (2016:150 -180) terdapat beberapa jenis komunikasi yang penting untuk dipahami dalam konteks organisasi. Berikut adalah jenis-jenis komunikasi menurut Robbins:

1. Komunikasi Verbal : komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tulisan. Komunikasi verbal dapat terjadi dalam bentuk percakapan, presentasi, rapat, atau dokumen tertulis seperti email dan laporan.
2. Komunikasi Non-Verbal : merupakan bentuk komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata, melainkan melalui isyarat, ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan kontak mata. Komunikasi non-verbal sering kali memberikan

konteks tambahan dan dapat memperkuat atau bertentangan dengan pesan verbal.

3. Komunikasi Formal : komunikasi yang terjadi dalam struktur organisasi resmi, mengikuti saluran yang telah ditetapkan. Komunikasi formal biasanya terjadi dalam konteks rapat, laporan, dan dokumen resmi.
4. Komunikasi Informal : merupakan komunikasi yang tidak terstruktur dan tidak resmi, seperti percakapan santai antara rekan kerja. Komunikasi informal dapat memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan suasana kerja yang lebih baik.
5. Komunikasi Internal : ini mencakup semua bentuk komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, baik antara manajemen dan karyawan maupun antar karyawan. Komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.
6. Komunikasi Eksternal: merupakan komunikasi yang terjadi antara organisasi dan pihak luar, seperti pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Komunikasi eksternal penting untuk membangun citra dan reputasi organisasi.

Menurut Arni (2019: 22), menjelaskan bahwa jenis-jenis komunikasi ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang paling banyak digunakan dalam organisasi, baik secara lisan maupun tertulis. Komunikasi ini menggunakan simbol atau kata-kata untuk menyampaikan makna dan menjadi ciri khas manusia. Pemimpin perlu menguasai komunikasi verbal agar mampu mengidentifikasi tujuan, mengembangkan strategi, dan memengaruhi perilaku

karyawan. Komunikasi verbal terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi lisan yang dilakukan secara langsung antara pembicara dan pendengar, serta komunikasi tertulis yang disampaikan melalui media tulisan.

2. Komunikasi non-verbal memiliki peran yang sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya saling melengkapi dalam proses penyampaian pesan. Komunikasi ini tidak menggunakan kata-kata, melainkan melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah, nada suara, kontak mata, sikap tubuh, jarak, dan sentuhan. Melalui komunikasi non-verbal, seseorang dapat menegaskan, melengkapi, atau menggantikan pesan verbal serta mengekspresikan perasaan dengan lebih jelas.
3. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) merupakan penyampaian pesan dari manajemen puncak ke tingkat yang lebih rendah hingga karyawan. Tujuannya untuk memberikan arahan, informasi, instruksi, saran, serta penilaian terkait kebijakan dan tujuan organisasi. Bentuk komunikasi ini dapat berupa lisan maupun tulisan, seperti melalui rapat, laporan, buletin, atau dokumen resmi. Kelemahannya adalah adanya kemungkinan penyaringan informasi sehingga pesan yang diterima bawahan tidak sepenuhnya sama dengan informasi aslinya.
4. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) berfungsi untuk menyampaikan informasi dari tingkat bawah kepada manajemen yang lebih tinggi mengenai kondisi di lapangan. Bentuknya dapat berupa laporan, penjelasan, ide, atau permintaan keputusan, yang berperan sebagai umpan balik bagi manajemen. Keberhasilan komunikasi ini bergantung pada kepercayaan

manajer terhadap bawahannya, karena tanpa kepercayaan, informasi yang disampaikan tidak akan diterima atau dimanfaatkan dengan baik.

5. Komunikasi Lateral atau *Horizontal* Komunikasi Lateral atau *Horizontal* merupakan komunikasi yang mencakup hal-hal seperti dibawah ini :

- a. Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama. Yaitu komunikasi yang dilakukan antara sesama rekan kerja, antar pegawai dengan pegawai lainnya.
- b. Komunikasi lateral atau horizontal terjadi antara departemen atau bagian pada tingkat organisasi yang sama. Tujuannya untuk mempermudah koordinasi, mempercepat penanganan masalah, serta meningkatkan efektivitas kerja antarbagian. Komunikasi ini muncul sebagai hasil dari spesialisasi dalam organisasi dan membantu menghindari prosedur penyelesaian masalah yang lambat.

#### **2.1.4.3 Dimensi Komunikasi**

Menurut Carl I. Hovland dalam Effendy (2005:122-124) ada 2 dimensi didalam komunikasi yaitu:

1. Komunikasi Internal : pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi antara anggota organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Adapun indikator dari komunikasi internal meliputi:
  - a. *Downward Communication* merupakan komunikasi dari atasan kepada bawahan, misalnya dalam bentuk instruksi, arahan, perintah, atau kebijakan perusahaan. Bentuk komunikasi ini penting untuk memberikan kejelasan tugas dan tanggung jawab.

- b. *Upward Communication* komunikasi yang berasal dari bawahan ke atasan, misalnya berupa laporan, saran, atau masukan. Komunikasi ini penting agar pimpinan mendapatkan gambaran nyata mengenai kondisi di lapangan serta dapat mengambil keputusan yang tepat.
  - c. *Horizontal Communication* komunikasi yang dilakukan antar karyawan atau antar unit kerja yang berada pada tingkat yang sama. Tujuannya adalah untuk memperkuat kerja sama, koordinasi, serta menyelesaikan masalah bersama.
  - d. Intensitas Pertemuan/Rapat Internal merupakan frekuensi pertemuan atau rapat yang dilakukan di dalam organisasi. Semakin intens rapat yang dilakukan, semakin besar peluang bagi karyawan untuk memahami kebijakan, target, serta berbagi solusi terhadap permasalahan pekerjaan.
  - e. Transparansi Kebijakan menggambarkan sejauh mana pimpinan terbuka dalam menyampaikan kebijakan, keputusan, maupun perubahan yang terjadi di perusahaan. Transparansi ini penting untuk membangun kepercayaan serta mencegah terjadinya miskomunikasi.
7. Komunikasi Eksternal komunikasi antara organisasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, mitra, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Tujuannya untuk membangun hubungan yang baik dan citra positif organisasi. Adapun indikator dari komunikasi eksternal meliputi:
- a. Ketersediaan Media Komunikasi Eksternal (Telepon, Website, Media Sosial) menunjukkan sejauh mana perusahaan menyediakan sarana komunikasi yang mudah diakses oleh pihak luar. Media ini berfungsi untuk memperlancar interaksi dengan pelanggan maupun mitra kerja.

- b. Kejelasan Pesan Kepada Publik menggambarkan tingkat kejelasan informasi yang disampaikan perusahaan kepada masyarakat, baik melalui media cetak, elektronik, maupun digital. Kejelasan pesan membantu membangun pemahaman yang baik dan menghindari kesalahpahaman.
- c. Efektivitas Komunikasi dengan Stakeholder menunjukkan sejauh mana komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dapat berjalan dengan baik, tepat sasaran, serta menghasilkan hubungan kerja sama yang saling menguntungkan.
- d. Respon Cepat menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menanggapi pertanyaan, keluhan, maupun kebutuhan dari pihak eksternal dengan cepat dan tepat. Responsivitas yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan publik.

Menurut Robbins, S. P.(2016), komunikasi dalam organisasi terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal :

1. Komunikasi Internal adalah proses penyampaian pesan di antara anggota organisasi, baik secara vertikal (atas-bawah/bawah-atas) maupun horizontal (antar rekan sejawat). Robbins membagi komunikasi internal ke dalam tiga dimensi utama:
  - a. *Downward Communication* (Komunikasi ke bawah) adalah Penyampaian informasi, instruksi, kebijakan, dan prosedur dari manajer kepada karyawan.
  - b. *Upward Communication* (Komunikasi ke atas): Penyampaian laporan, saran, umpan balik, dan pengaduan dari karyawan kepada atasan.

c. *Horizontal/Lateral Communication* (Komunikasi horizontal/lateral) adalah Pertukaran informasi antar anggota organisasi pada level yang sama untuk koordinasi dan kerjasama.

2. Komunikasi Eksternal adalah proses pertukaran pesan antara organisasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, mitra, pemerintah, dan masyarakat umum.

e. Indikator: kejelasan pesan kepada publik, efektivitas hubungan dengan mitra eksternal, kemampuan membangun citra organisasi.

Menurut Arni (2019:77) ada 2 dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi :

### 1. Komunikasi Internal

Organisasi sebagai kerangka (*framework*) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Komunikasi ini dibagi menjadi 2 jenis dan 2 dimensi diantaranya:

#### 1.) Dimensi Komunikasi Internal

- a. Komunikasi Vertikal Pimpinan ke bawahan atau sebaliknya.
- b. Komunikasi Horizontal Staff ke staff, karyawan ke karyawan.

#### 2.) Jenis Komunikasi Internal

##### a. Komunikasi Personal

Komunikasi antara dua orang secara bertatap muka atau bermedia.

- b. Komunikasi Kelompok Komunikasi antara seseorang dengan kelompok secara tatap muka.

- a) Komunikasi kelompok kecil
- b) Komunikasi kelompok besar

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi antara pimpinan organisasi dengan orang-orang di luar organisasi.

Terdiri atas dua jalur secara timbal balik diantaranya:

### 1) Komunikasi dari Organisasi kepada Khalayak

Pada umumnya bersifat informatif yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya tidaknya memiliki hubungan batin. Dapat berupa bentuk sebagai berikut :

- a) Majalah
- b) Surat Kabar
- c) Pidato Radio, televisi, film
- d) Brosur, poster
- e) Konferensi pers, dsb

### 2). Komunikasi dari Khalayak kepada Organisasi

Umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi

- a) Opini Publik

### 3). Komunikasi Formal

Suatu komunikasi yang didasarkan pada suatu sistem atau hierarki.

### 4). Komunikasi Informal

Suatu proses komunikasi yang berjalan tanpa memedulikan sistem atau hierarki suatu organisasi.

### **1.1.5 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu aktivitas pada tempat kerja yang dimana seluruh karyawan dituntut untuk teratur sejalan dengan apa yang sesuai dengan kebijakan tiap instansi maupun instansi. Aktivitas ini dapat menjadi tolak ukur suatu Kinerja Pegawai yang dimana suatu penilaian kepada setiap karyawan apakah yang telah dia lakukan sudah sesuai dengan apa yang diperintah dan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada setiap instansi pemerintahan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu kewajiban instansi atau instansi tempat bekerja wajib untuk memperhatikan kedisiplinan kerja Pegawai agar kerja Pegawai lebih meningkat dari sebelumnya dan Pegawai tidak sesuka hati melakukan kegiatan yang tidak penting pada saat jam kerja. Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut Pegawai berlaku teratur. Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberi dorongan kepada Pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Disiplin yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang di berikan kepadanya.

Menurut Dessler (2018:194) "disiplin kerja merupakan suatu aturan yang dibuat perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan suatu permasalahan".

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:335) menyatakan bahwa Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan

karyawan agar mereka bersedia merubah perilaku mengikuti aturan main yang sudah ditetapkan.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2020:129) mengemukakan bahwa: *“Dicipline is management action to enforce organization standars”*. Yang memiliki arti disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin adalah salah satu penentu berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Dengan membiasakan diri untuk bersikap disiplin, maka diharapkan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dapat mewujudkan suasana pembelajaran yang baik

#### **2.1.5.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan Disiplin Kerja Menurut Garry Dessler (2018:467)

1. Mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai aturan disiplin diperlukan untuk memastikan karyawan mematuhi aturan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuannya agar karyawan berperilaku secara wajar dan bertanggung jawab di tempat kerja dengan menaati tata tertib yang berlaku.
2. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dengan disiplin yang baik, karyawan dapat menjalankan tugasnya secara tepat waktu, sesuai prosedur, dan dengan kualitas yang diharapkan sehingga produktivitas organisasi meningkat.
3. Menjaga ketertiban dan keteraturan organisasi disiplin berfungsi untuk menciptakan suasana kerja yang tertib dan teratur, sehingga aktivitas organisasi berjalan lancar tanpa gangguan yang disebabkan oleh pelanggaran aturan.

4. Memperbaiki perilaku karyawan yang tidak sesuai disiplin juga berperan sebagai alat koreksi yang membantu memperbaiki perilaku karyawan yang melanggar aturan agar kembali sesuai dengan standar organisasi.
5. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ketika disiplin ditegakkan dengan adil dan konsisten, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.
6. Mendukung pencapaian tujuan organisasi disiplin kerja yang baik membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien karena karyawan bekerja sesuai dengan harapan dan standar yang telah ditentukan.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2020:123 – 125) konteks disiplin kerja mengemukakan beberapa tujuan yang penting untuk mencapai efektivitas dalam organisasi. Menurut Mangkunegara, tujuan disiplin kerja mencakup hal-hal berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan : disiplin kerja bertujuan untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang teratur: disiplin membantu menciptakan suasana kerja yang teratur dan terstruktur, sehingga meminimalkan kebingungan dan meningkatkan efisiensi.
3. Menjaga ketaatan terhadap aturan dan kebijakan : disiplin kerja bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan mematuhi aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Meningkatkan moral dan motivasi karyawan : dengan adanya disiplin yang baik, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan moral kerja.
5. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan : disiplin kerja bertujuan untuk mengurangi masalah ketidakhadiran dan keterlambatan, yang dapat mengganggu produktivitas organisasi.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:339) tujuan kedisiplinan yaitu memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan adanya kedisiplinan dalam bekerja terpenuhi maka tujuan-tujuan yang telah ditentukan dan disepakati oleh instansi dapat berjalan dengan baik. Lijan Poltak Sinambela (2018:340) menguraikan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut ini:

1. Agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan baik secara tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa instansi dengan sebaik-baiknya.
4. Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan instansi, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

### 2.1.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja menurut Dessler (2018)

1. Kompensasi (Imbalan yang Diterima Karyawan) : besar kecilnya kompensasi atau balas jasa sangat mempengaruhi disiplin kerja. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan sesuai dengan jerih payahnya cenderung lebih disiplin dan termotivasi untuk mematuhi aturan perusahaan.
2. Teladan atau kepemimpinan pimpinan : pimpinan yang memberikan contoh perilaku disiplin yang baik akan mempengaruhi karyawan untuk meniru dan menaati aturan. Kepemimpinan yang tegas dan adil dalam menegakkan disiplin dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan.
3. Aturan dan kebijakan yang jelas : perusahaan harus memiliki aturan tertulis yang jelas dan dapat dijadikan pedoman bagi karyawan. Ketidakjelasan aturan akan menyebabkan ketidakteraturan dan rendahnya disiplin kerja.
4. Pengawasan yang efektif : pengawasan oleh atasan atau manajemen sangat penting untuk memastikan karyawan menjalankan tugas dan mematuhi aturan. Pengawasan yang konsisten dapat mencegah pelanggaran disiplin.
5. Tindakan tegas terhadap pelanggaran : keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan atau memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin sangat menentukan kedisiplinan karyawan. Sanksi yang tegas membuat karyawan merasa aturan dihargai dan dipatuhi.

6. Perhatian dan hubungan kemanusiaan : perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan, serta hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja.
7. Motivasi kerja : motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih bersemangat dan disiplin dalam bekerja. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik (kepuasan kerja, rasa tanggung jawab) maupun ekstrinsik (penghargaan, kompensasi).
8. Faktor kepribadian dan lingkungan sosial : sikap dan nilai-nilai pribadi karyawan serta lingkungan sosial di tempat kerja turut mempengaruhi tingkat disiplin. Disiplin adalah hasil proses belajar yang dipengaruhi interaksi dengan lingkungan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016: 305) terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai, yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan : karyawan akan disiplin jika mereka memahami dengan jelas tujuan organisasi dan memiliki kemampuan untuk mencapainya.
2. Teladan pimpinan : perilaku pimpinan menjadi panutan. Jika pimpinan menunjukkan disiplin tinggi, maka bawahan cenderung meniru.
3. Balas jasa : tingkat disiplin akan tinggi jika karyawan merasa bahwa imbalan atau kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka.
4. Keadilan : disiplin meningkat jika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil, terutama dalam hal pembagian kerja, promosi, atau hukuman.
5. Sanksi hukum : kedisiplinan karyawan akan lebih baik jika terdapat aturan dan sanksi yang tegas dan konsisten dijalankan.

6. Pengawasan : pengawasan yang efektif dan berkelanjutan berpengaruh terhadap pembentukan perilaku kerja yang disiplin.

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2020:129), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan, yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan : disiplin kerja akan tercipta jika seorang karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi serta kemampuan untuk mencapainya.
2. Kepemimpinan : gaya dan perilaku pimpinan yang konsisten, adil, dan tegas akan berdampak pada kedisiplinan karyawan.
3. Balas jasa (Imbalan) : jika balas jasa atau kompensasi yang diterima sesuai dan adil, maka karyawan cenderung lebih disiplin.
4. Keadilan : perasaan adil dalam perlakuan organisasi terhadap semua karyawan menciptakan kepatuhan terhadap aturan.
5. Ketegasan : aturan dan sanksi harus diterapkan secara tegas dan konsisten agar menciptakan efek jera bagi pelanggar.
6. Hubungan kemanusiaan : hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, serta antar rekan kerja, mendorong kedisiplinan karena muncul rasa saling menghargai dan tanggung jawab.

#### **2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Disiplin Kerja**

Terdapat banyak sekali indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja dalam suatu instansi pemerintahan. Menurut Dessler (2018:194) menyatakan bahwa:

1. Frekuensi kehadiran

Indikator:

- a. Ketepatan waktu dalam bekerja.
- b. Jam masuk dan pulang kerja.

2. Tingkat kewaspadaan

Indikator:

- a. Tegas dalam mengambil keputusan.
- b. Waspada dalam penggunaan fasilitas.

3. Ketaatan pada standar kerja

Indikator:

- a. Mengerjakan setiap pekerjaan hingga selesai tepat waktu
- b. Mengerjakan setiap pekerjaan dengan profesional

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Indikator:

- a. Kesesuaian pekerjaan.
- b. Sanksi dalam pekerjaan.

5. Etika kerja

Indikator:

- a. Sikap menghargai antar karyawan.
- b. Memiliki sikap kerjasama dengan karyawan lain.

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Lijan Poltak Sinambela, (2018:356) dimensi dan indikator dalam disiplin kerja yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a) Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja.
  - b) Absensi.
2. Tingkat kewaspadaan karyawan merupakan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a) Ketelitian.
  - b) Perhitungan.
3. Ketaatan pada standar kerja merupakan melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:
  - a) Mentaati peraturan dan pedoman kerja.
  - b) Tanggung jawab
4. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a) Kepatuhan
  - b) Kelancaran
5. Etika kerja merupakan setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:
- a) Suasana harmonis
  - b) Saling menghargai

Dimensi Disiplin Kerja Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara, (2020: 129–130):

1. Kepatuhan terhadap peraturan : tingkat karyawan menaati peraturan perusahaan yang berlaku, seperti jam kerja, etika kerja, dan SOP.
2. Tanggung jawab : kemauan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai target dan tidak menghindari pekerjaan.
3. Kesadaran kerja : tingkat kesadaran dalam menjaga ketertiban, menghargai waktu, dan mematuhi aturan tanpa diawasi.
4. Kejujuran : perilaku jujur dalam menyampaikan laporan, penggunaan waktu kerja, dan integritas pribadi.
5. Ketekunan : konsistensi karyawan dalam bekerja secara tekun dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas.
6. Kepatuhan terhadap atasan : kesiapan menerima instruksi dan perintah dari atasan secara patuh dan profesional

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja Pegawai merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam ruang lingkup instansi pemerintahan. Karena, kinerja Pegawai berperan penting sebagai suatu acuan dalam penilaian kualitas karyawan untuk mempertahankan produktivitas seluruh karyawan. Dan jika kinerja seorang karyawan mendapatkan penilaian yang baik, maka karyawan tersebut berhak untuk mendapatkan kompensasi dalam bentuk finansial ataupun non finansial oleh instansi pemerintah.

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Jhon Miner (2017:70) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah *“The Willings of a person or group people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*

Menurut Robbins (2018:260) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan adalah sebuah kemampuan untuk mencapai sebuah persyaratan pekerjaan, yaitu adalah ketika

target pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang sudah disediakan maka dari itu tujuannya akan sesuai dengan bentuk moral maupun etika di dalam perusahaan tersebut.

#### **2.1.6.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mencapai suatu kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangun, memerlukan kepercayaan dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Jhon Miner (2017:120) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Kemampuan individual: mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.
2. Usaha yang dicurahkan: usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan itu, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.
3. Lingkungan organisasional: di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Menurut Robbins (2018), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktot-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi adalah suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi , karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan
2. Kepemimnpan Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memaminkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya didalam unit organisasi.
3. Kualitas Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
4. Kemampuan kerja untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
5. Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
6. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu

memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya Tahan/Kehandalan apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
8. Kuantitas Pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.
9. Disiplin kerja dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang dicantumkan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:14) mengatakan beberapa faktor

Yang mempengaruhi kinerja :

1. Faktor Kemampuan, kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang

sesuai dengan keahliannya (*the right on the right place, the right man on the right job*)

2. Motivasi merupakan dorongan atau keinginan dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap mental karyawan dalam menghadapi situasi kerja, yang mencakup kesiapan mental dan fisik, pemahaman terhadap tujuan, serta kemampuan menciptakan situasi kerja yang mendukung. Dengan motivasi yang baik, karyawan terdorong untuk berprestasi dan berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berkenaan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkat laku kinerjanya. Biasanya orang yang berprestasi tinggi disebut sebagai orang produktif dan orang yang berprestasi rendah disebut sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah.

### **2.1.6.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dalam organisasi, kinerja seorang karyawan dapat dinilai. Penilaian ini memungkinkan pihak manajemen personalia untuk memberika umpan balik terhadap kinerja dari karyawan tersebut. Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Jhon Miner (2017:70) dimensi dan indikator kinerjanya adalah :

#### **1. Kualitas**

Kualitas kerja adalah sesuatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efesiensi dan efektivitas seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kerapihan kerja
- b. Ketelitian dalam bekerja

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah aturan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan.

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
- c. Kepuasan hasil kerja

## 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum selesai dengan harapan pimpinan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Rasa tanggung jawab terhadap kerja
- b. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan

## 4. Kerja Sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalankan hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerja sama antara rekan kerja
- b. Kekompakan antar karyawan dalam menyelesaikan masalah

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Dimensi Inisiatif diukur dengan suatu indikator yaitu :

- a. Kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Kemampuan dalam bekerja

Menurut Robbins (2018:351) menyatakan “ada lima indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas: kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas: merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas: merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian: merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut mangkunegara (2017) ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, yaitu :

1. Kualitas kerja

Dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan juga kebersihan

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini output perlu diperhatikan juga, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bias menyelesaikan kerja ekstra

3. Tanggung jawab

Dalam hal ini dapat mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan juga kerajinannya.

4. Sikap Karyawan

Dalam hal ini sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa ada indikator-indikator yang mempengaruhi hasil kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Indikator-indikator tersebut bukan hanya berasal dari perusahaan namun juga berasal dari internal karyawan itu sendiri. Selain sebagai alat ukur untuk menentukan hasil kerja seorang karyawan, indikator-indikator tersebut dapat digunakan manajemen kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantumkannya yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan orang lain, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal dan internet sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kholik et al. (2023)  <i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i>  <i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research</i> , Vol. 3, No. 10 (2023).  Doi: <a href="https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11673">https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11673</a>	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	Menggunakan metode PLS-SEM dengan pendekatan kuantitatif.	Studi pada perusahaan di Jakarta, Indonesia.
2	Oyenyi et al. (2022)  <i>Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance?</i>	Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan negatif terhadap niat keluar;	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi hierarkis.	Fokus pada hotel bintang lima di Nigeria.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>ransportation Management Policy</i>, Vol. 77, (2022), 100970.</p> <p>Doi:  <a href="https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970">https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970</a></p>	komunikasi memoderasi hubungan tersebut.		
3	<p>Pratomo (2022)</p> <p><i>The Effect of Employee Compensation pada Employee Performance di Hospitality Industry</i></p> <p><i>Jurnal Ilmiah Pariwisata (JIP)</i>, Vol. 10, No. 1, (2022), p.17.</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/IPTA.2022.v10.i01.p17">https://doi.org/10.24843/IPTA.2022.v10.i01.p17</a></p>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Studi pada industri perhotelan dengan metode kuantitatif.	Menggunakan pendekatan regresi linier sederhana.
4	<p>Tatoya, Latif, &amp; Rina (2025)</p> <p><i>The Effect of Compensation Leadership, and Work Discipline on Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Business, Law, and Education</i>, Vol. 6, No. 1, (2025)</p> <p>Doi :  <a href="https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1002">https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1002</a></p>	Kompensasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan koperasi di Sulawesi Utara.	Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.	1. Fokus pada koperasi di Sulawesi Utara 2. tidak mencakup komunikasi.
5	<p>Zahari, Akbar, &amp; Boce (2024)</p> <p><i>The Influence of Internal Communication and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment</i></p>	Komunikasi internal dan kompensasi memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi di Badan Keuangan Jambi.	Meneliti pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja.	1. Menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi 2. tidak mencakup disiplin kerja.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Dinasti International Journal of Economics, Management, and Social Science</i>, Vol. 6, No. 1, (2024), 14-23.</p> <p>Doi :  <a href="https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3177">https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3177</a></p>			
6	<p>Kholik, Madiistriyatno, &amp; Taufik (2024)</p> <p><i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i></p> <p><i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research</i>, Vol. 3, No. 10, (2023), 2441-2454.</p> <p>Doi :  <a href="https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11673">https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11673</a></p>	<p>Kompensasi dan disiplin kerja memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja di PT. Bukit Alam Persada</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.</p>	<p>1. Menambahkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi  2. Tidak mencakup komunikasi.</p>
7	<p>Rizky Tinto Armadhan dkk, 2023</p> <p><i>"The Influence of Communication and Teamwork on Employee Performance at PT Aneka Warna Indah, Jakarta"</i></p> <p><i>International Journal of Science, Business and Management</i>, Vol. 2, No. 2, (2023)</p> <p>Doi :  <a href="https://doi.org/10.51805/ijsbm.v2i2.166">https://doi.org/10.51805/ijsbm.v2i2.166</a></p>	<p>Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> 3.453 &gt; 2.026 dan kontribusi variabel komunikasi sebesar 74,6% secara simultan bersama teamwork.</p>	<p>- Metode kuantitatif (regresi linier berganda).  - Fokus pada komunikasi dan kinerja karyawan.  - Hasil positif dan signifikan.</p>	<p>1. Tidak meneliti variabel kompensasi  2. disiplin kerja</p>
8	<p>Zahari, Akbar, &amp; Boce (2024)</p>	<p>Komunikasi internal dan kompensasi</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi</p>	<p>1. Menambahkan komitmen organisasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Influence of Internal Communication and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment</i></p> <p><i>Dinasti International Journal of Economics, Management and Social Science</i>, Vol. 6, No. 1, (2024), 14-23.</p> <p>Doi : <a href="https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1">https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1</a></p>	<p>memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi di Badan Keuangan Jambi.</p>	<p>dan komunikasi terhadap kinerja.</p>	<p>sebagai variabel mediasi 2. Tidak mencakup disiplin kerja.</p>
9	<p>Sahyunu et al. (2022)</p> <p><i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance at Hotel Plaza Inn Kendari</i></p> <p><i>International Journal of Management and Education in Human Development</i> 2022, Issue 04 Volume 02, Pages:674-679</p>	<p>Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hotel di Kendari.</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.</p>	<p>1. Fokus pada industri perhotelan, 2. Tidak mencakup komunikasi.</p>
10	<p>Puspitasari et al. (2023)</p> <p><i>Effect of Compensation, Work Discipline, and Motivation on Employee Performance at PT. Info Cemerlang Andal Nusa</i></p> <p><i>Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen</i>, Vol. 1, No. 3, (2023).</p> <p>Doi : <a href="https://doi.org/10.56127/jekma.v1i3.415">https://doi.org/10.56127/jekma.v1i3.415</a></p>	<p>Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif, sementara disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.</p>	<p>1. Menambahkan variabel motivasi 2. tidak mencakup komunikasi.</p>
11	<p>Gloor et al. (2021)</p>	<p>Sinkronisasi komunikasi tim (entangleme</p>	<p>Meneliti pengaruh komunikasi tim</p>	<p>1. Fokus pada metrik komunikasi tim</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>'Entanglement' A new dynamic metric to measure team flow</i></p> <p><i>Social Networks</i>, 67, 136-147(2021)</p> <p>Doi : <a href="https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.11.010">https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.11.010</a></p>	nt) dapat memprediksi kinerja tim dan individu	terhadap kinerja.	2.tidak mencakup kompensasi dan disiplin kerja.
12	<p>Kristiani et al.(2022)</p> <p><i>Employer Expectations, Peer Effects and Productivity: Evidence from a Series of Field Experiments</i></p> <p><i>SSRN Electronic Journal</i>(2022)</p> <p>Doi : <a href="https://doi.org/10.48550/arXiv.1008.2437">https://doi.org/10.48550/arXiv.1008.2437</a></p>	Ekspektasi pemberi kerja dan efek rekan kerja memengaruhi produktivitas karyawan.	Meneliti pengaruh komunikasi (ekspektasi dan interaksi) terhadap kinerja.	1.Fokus pada efek rekan kerja 2.tidak mencakup kompensasi dan disiplin kerja.
13	<p>Lesmana et al. (2021)</p> <p><i>The Effect of Compensation, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance</i></p> <p><i>INJECTS-Intervention Journal of Economics, Technology and Sains</i>, 2(1), 43-50.</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.393">https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.393</a></p>	Kompensasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.	1. Menambahkan lingkungan kerja sebagai variabel 2,tidak mencakup komunikasi.
14	<p>Sukrasno &amp; Elmi (2021)</p> <p><i>The Effect of Compensation, Organizational Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p>	Kompensasi, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap	Meneliti pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja.	1.Menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel 2.Tidak mencakup disiplin kerja.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Dinasti International Journal of Management Science</i>, Vol. 2, No. 6.(2021)</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.31933/dijms.v2i6.961">https://doi.org/10.31933/dijms.v2i6.961</a></p>	<p>kinerja karyawan di BHP Mihas</p>		
15	<p>Nawiyah et al. (2023)</p> <p><i>The Effect of Compensation and Loyalty on Work Discipline of Employee in One of Indonesian Commercial Bank</i></p> <p><i>Jurnal EM&amp;SI</i>, Vol. 9, No. 4.</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1322">10.35870/jemsi.v9i4.1322</a></p>	<p>Kompensasi dan loyalitas memengaruhi disiplin kerja karyawan di bank komersial Indonesia.</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja.</p>	<p>1.Fokus pada disiplin kerja sebagai variabel dependen 2. Tidak mencakup komunikasi dan kinerja langsung.</p>
16	<p>Syamsul Hadi Senen, Masharyono, Nida Triananda, Sumiyati (2016)</p> <p>The Employee Performance Influenced by Communication: a Study of BUMD in Indonesia</p> <p><i>In Proceedings of the Global Conference on Business Management and Entrepreneurship (GCBME 2016)</i>.</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.111">10.2991/gcbme-16.2016.111</a></p>	<p>Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BUMD di Indonesia.</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja.</p>	<p>Fokus pada BUMD di Indonesia.</p>
17	<p>I Kadek Putra Yasa &amp; I Nengah Subadra (2023)</p> <p><i>The Effect of Leadership and Communication on Employee Performance at Maya Ubud Resort and Spa Gianyar-Bali</i></p> <p>Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel, Vol. 7, No. 1, pp. 403-421 (2023)</p>	<p>Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 36,6%.</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja.</p>	<p>Fokus pada resort di sektor pariwisata di Bali.</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.37484/jmph.070120">http://dx.doi.org/10.37484/jmph.070120</a>			
18	Čuić Tanković, A., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023)  Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction  European Journal of Tourism Research, Vol. 34, No. 1 (2023)  DOI: <a href="https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2967">10.54055/ejtr.v34i.2967</a>	Keterampilan komunikasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan wisatawan.	Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana.	Fokus pada persepsi wisatawan terhadap keterampilan komunikasi karyawan di sektor pariwisata.
19	Afridah & Muhlisah Lubis (2024)  The Role of Communication and Employee Engagement in Promoting Inclusion in the Workplace: A Case Study in the Creative Industry  Frontline International Journal of Creativity and Innovation, Vol. 1, No. 1 (2024)  DOI: <a href="https://doi.org/10.62569/fijc.v1i1.8">10.62569/fijc.v1i1.8</a>	Komunikasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui promosi inklusi di tempat kerja.	Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.	Fokus pada industri kreatif di Indonesia.
20	Meira Rofianti, I. Gusti Ayu Manuati Dewi (2021)  Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Warung Mak Beng Cabang Ubud  E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 10, No. 1 (2021)	Komunikasi, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis PLS-SEM.	Lokasi penelitian di sektor makanan & minuman (restoran) skala lokal di Bali.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i01.p01">10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i01.p01</a>			
21	Rahayu Dinda, Nurul Qomari, Enny Istanti (2021)  Pengaruh Komunikasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. The Univenus di Sidoarjo  Benchmark, Vol. 2, No. 1 (2021)  DOI: <a href="https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i1.223">https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i1.223</a>	Ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan, baik secara simultan maupun parsial.	Menggunakan pendekatan campuran (mixed-methods) dengan survei kuantitatif dan wawancara kualitatif.	Fokus pada perusahaan manufaktur skala nasional di Sidoarjo (produksi tissue dan hygiene products).
22	Anwar & Abrar (2023)  <i>The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Performance through Employee Discipline</i>  Jurnal: International Journal of Management, Accounting and Research, Vol. 1, No. 2 (2023)  DOI: <a href="https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.66">https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.66</a>	Kompensasi dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja di PT. Urchindize, Madura.	Meneliti ketiga variabel utama (kompensasi, komunikasi, disiplin kerja) terhadap kinerja karyawan.	1. Menambahkan motivasi kerja sebagai variabel 2. Tidak mencakup komunikasi.
23	Nurhabibah et al (2023)  <i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance</i>  Akrab Juara, Vol. 3, No. 2 (2023)  DOI:	Kompensasi dan disiplin kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan telekomunikasi di Bandung.	Meneliti ketiga variabel utama dengan pendekatan simultan dan parsial.	1. Fokus pada perusahaan telekomunikasi di Bandung 2. Tidak mencakup komunikasi.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.55208/aj.v3i2.70">https://doi.org/10.55208/aj.v3i2.70</a>			
24	<p>Kornelis, Zahari, &amp; Yamali (2024)</p> <p><i>The Effect of Compensation and Competence on Discipline and its Impact on Employee Performance</i></p> <p>Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting, Vol. 5, No. 5 (2024)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3278">https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3278</a></p>	<p>Kompensasi dan kompetensi memengaruhi disiplin kerja, yang berdampak pada kinerja di kantor</p>	<p>Meneliti pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.</p>	<p>1. Meneliti pengaruh kompensasi 2. disiplin kerja terhadap kinerja.</p>
25	<p>Meira Rofianti &amp; I Gusti Ayu Manuati Dewi 2021</p> <p>Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mak Beng Cabang Ubud</p> <p>E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 10, No. 1 (2021) Doi : <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i01.p01">https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i01.p01</a></p>	<p>Komunikasi, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang dikaji sama: komunikasi, disiplin kerja, kompensasi, kinerja karyawan. Metode kuantitatif regresi linier berganda. - Hasil positif dan signifikan.</p>	<p>Lokasi penelitian di sektor pariwisata (restoran), bukan BUMD. Jumlah responden 40 orang.</p>
26	<p>Lenny R. Wantasen, 2016</p> <p>"Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Tbk Manado"</p> <p>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 4, No. 3 (2016)</p>	<p>Kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik simultan maupun parsial.</p>	<p>Variabel sama. - Metode kuantitatif regresi linier berganda. - Hasil positif dan signifikan.</p>	<p>Penelitian di sektor telekomunikasi (PT Telkom), bukan BUMD/pariwisata. Sampel 37 responden.</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Doi : <a href="https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.14242">https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.14242</a>			
27	Rahayu Dinda, Nurul Qomari, Enny Istanti (2021)  Pengaruh Komunikasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. The Univenus di Sidoarjo  Benchmark, Vol. 2, No. 1 (2021)  DOI: <a href="https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i1.223">https://doi.org/10.46821/benchmark.v2i1.223</a>	Ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan, baik secara simultan maupun parsial.	Menggunakan pendekatan campuran (mixed-methods) dengan survei kuantitatif dan wawancara kualitatif.	Fokus pada perusahaan manufaktur skala nasional di Sidoarjo (produksi tissue dan hygiene products).

Sumber : Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2025)

**Tabel 2. 2**  
**Research Gap Penelitian**

Jenis Gap	Penelitian Sebelumnya	Kekurangan / Kelemahan	Kontribusi Penelitian
1. Gap Lokasi (Empiris/Geografis)	Kholik et al. (2023) – Jakarta, Zahari et al. (2024) – Jambi, Sahyunu et al. (2022) – Kendari	Fokus pada sektor swasta (hotel, keuangan, manufaktur); tidak meneliti BUMD	Meneliti pada BUMD yaitu PT Jaswita Jabar, yang memiliki karakteristik birokratis dan struktural berbeda dari sektor swasta
2. Gap Variabel (Konseptual)	Rizky Tinto (2023) – hanya komunikasi dan teamwork; Sahyunu et al. (2022) – hanya kompensasi dan disiplin	Tidak menggabungkan kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan	Menguji ketiga variabel tersebut secara bersamaan terhadap kinerja karyawan
3. Gap Waktu (Aktualitas)	Sukrasno & Elmi (2021), Wantasen	Banyak dilakukan sebelum atau awal pandemi; tidak	Mengisi kekosongan dengan

	(2016), Kristiani et al. (2022)	menggambarkan realita kerja pascapandemi	penelitian terbaru (2025) pada konteks pasca pandemi COVID-19
4. Gap Metodologis	Banyak studi hanya menggunakan pendekatan kuantitatif sederhana seperti regresi linier biasa	Tidak mempertimbangkan konteks lokal, tidak menjelaskan hubungan simultan & parsial secara mendalam	Menggunakan pendekatan kuantitatif yang terfokus dan disesuaikan dengan kondisi organisasi lokal (Jaswita Jabar)

Berdasarkan Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 diperoleh dari beberapa hasil jurnal dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti memiliki beberapa kesamaan, yakni variabel kompensasi, komunikasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Namun demikian, penulis telah melakukan perbandingan dengan penelitian-penelitian terdahulu dan menemukan bahwa perbedaan terletak pada objek penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen yang digunakan, serta lokasi pusat penelitian. Penulis menyimpulkan bahwa penelitian ini menyajikan fenomena dan informasi baru yang dapat memperkaya dan mengembangkan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk memberikan penguatan terhadap kelemahan atau keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih terdapat kekosongan tersebut, khususnya dalam konteks hubungan antara kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Jaswita Jabar. Banyak penelitian sebelumnya lebih fokus pada sektor swasta atau industri perhotelan, manufaktur, sementara kajian dalam konteks BUMD masih terbatas. Dengan demikian,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang relevan, serta menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja yang lebih efektif di lingkungan BUMD.

### **2.1.8 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Jaswita Jabar. Ketiga variabel ini merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kompensasi yang belum optimal, ditandai dengan ketidakpuasan sebagian karyawan terhadap gaji pokok, insentif, dan tunjangan, diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya kinerja karyawan. Kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja dapat menurunkan semangat dan loyalitas kerja. Komunikasi yang belum efektif, baik dalam konteks internal antar karyawan maupun komunikasi antara atasan dan bawahan, juga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, lemahnya koordinasi, dan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian hasil kerja. Disiplin kerja yang kurang, seperti ketidaktepatan waktu, kurangnya ketaatan terhadap aturan perusahaan, serta rendahnya kesadaran tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas, turut menjadi penyebab tidak maksimalnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja yang tinggi ditunjukkan oleh kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, waktu, dan harapan

perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang rendah mengindikasikan adanya persoalan dalam sistem manajemen atau perilaku kerja individu.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jaswita Jabar. Dengan memahami keterkaitan antara variabel-variabel tersebut, diharapkan perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penjelasan ini disertai dengan gambar paradigma penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel tersebut.

#### **2.1.8.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan merupakan topik yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan perlu memastikan bahwa mereka menawarkan paket kompensasi yang menarik untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja. Ketika karyawan merasa

dihargai dan diakui melalui kompensasi yang mereka terima, mereka cenderung lebih berkomitmen dan produktif dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, memahami pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk merumuskan strategi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan faktor krusial yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai strategi penting untuk mendorong loyalitas, meningkatkan semangat kerja, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Banyak penelitian yang mendukung pentingnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Tatoya, Latif & Rina (2025), Kholik et al. (2024), Kholik (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.8.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Komunikasi yang efektif di dalam

perusahaan tidak hanya mencakup penyampaian informasi, tetapi juga mencakup interaksi antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan itu sendiri. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, komunikasi yang baik dapat meningkatkan pemahaman, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi tidak dapat diabaikan. Ketika karyawan memiliki akses yang jelas dan terbuka terhadap informasi yang relevan, mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik. Komunikasi yang efektif juga membantu dalam mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan moral, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kebingungan, frustrasi, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, memahami pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi yang mendukung interaksi yang baik di dalam tim.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif menjadi fondasi utama dalam membangun kinerja karyawan yang optimal. Dengan komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah, setiap individu dalam organisasi dapat bekerja secara lebih terarah, merasa dihargai, serta mampu berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem komunikasi yang transparan dan partisipatif guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang unggul.

Banyak penelitian yang mendukung pentingnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Zahari et al (2024), Sukrasno &Elmi (2021), (Gloor et al. 2021) yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.8.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Disiplin kerja mencakup sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan aturan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin yang baik tidak hanya mencerminkan profesionalisme, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang disiplin cenderung lebih teratur, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, yang semuanya berujung pada peningkatan kinerja.

Pentingnya disiplin kerja dalam organisasi tidak dapat diabaikan. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan lebih mampu mengelola waktu dan sumber daya mereka dengan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat menyebabkan keterlambatan, kesalahan, dan penurunan kualitas output, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja individu dan tim. Oleh karena itu, memahami pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi akan lebih konsisten dalam

menyelesaikan tugas, menaati peraturan perusahaan, serta menjaga etos kerja yang baik. Dengan demikian, penerapan disiplin kerja yang tegas dan berkelanjutan sangat diperlukan guna menciptakan budaya kerja yang profesional, produktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Banyak penelitian yang mendukung pentingnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sahyuni et al. (2022), Kholik et al (2024), Sahyuni (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.8.4 Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap**

##### **Kinerja Karyawan**

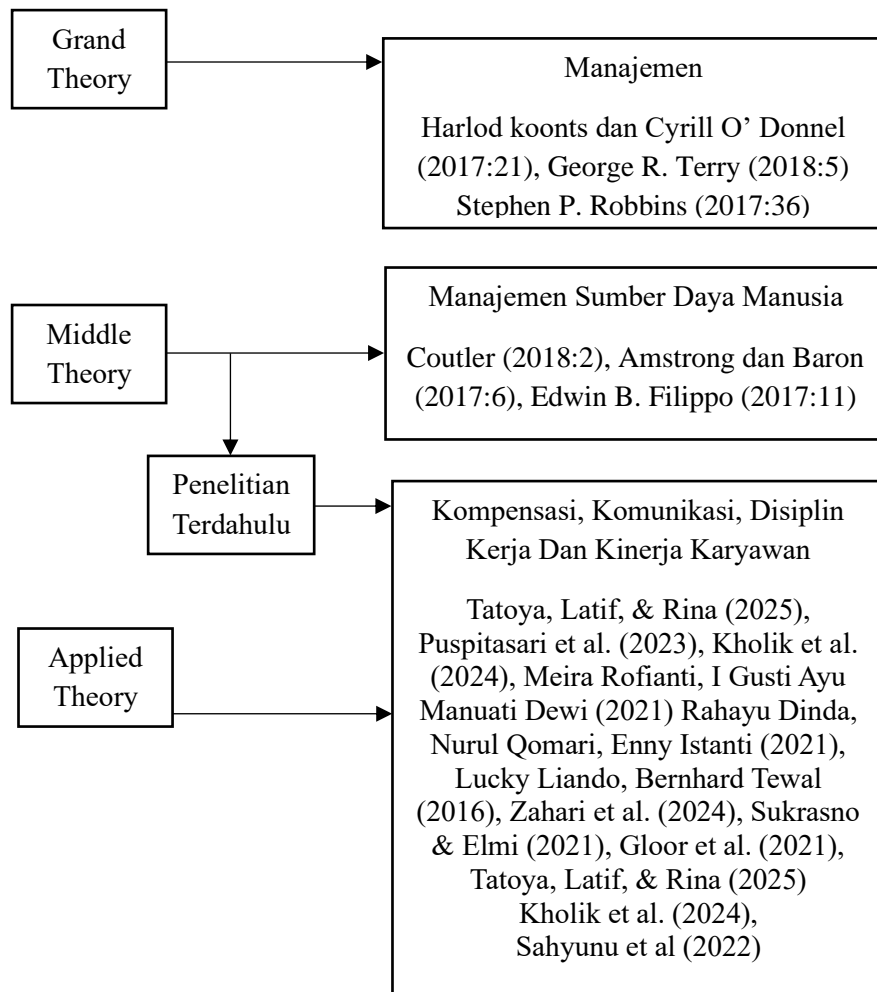
Pengaruh kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan merupakan topik yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Ketiga faktor ini saling terkait dan berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas karyawan dalam suatu organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara komunikasi yang efektif memastikan bahwa karyawan memahami tujuan dan harapan perusahaan. Di sisi lain, disiplin kerja yang baik mencerminkan sikap profesionalisme dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Pentingnya ketiga faktor ini tidak dapat diabaikan. Kompensasi yang memadai dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal. Komunikasi yang baik

menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa terlibat dan dihargai. Sementara itu, disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Ketika ketiga faktor ini dikelola dengan baik, mereka dapat menciptakan sinergi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja merupakan tiga pilar utama yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika perusahaan mampu mengelola ketiganya secara seimbang dan strategis, maka karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, serta memiliki arah dan tanggung jawab yang jelas dalam pekerjaannya. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan mendukung pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

Banyak penelitian yang mendukung pentingnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Dinda, Nurul Qomari, Enny Istanti (2021), Lucky Liando, Bernhard Tewal (2016), Meira Rofianti & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi, komunikasi, disiplin kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

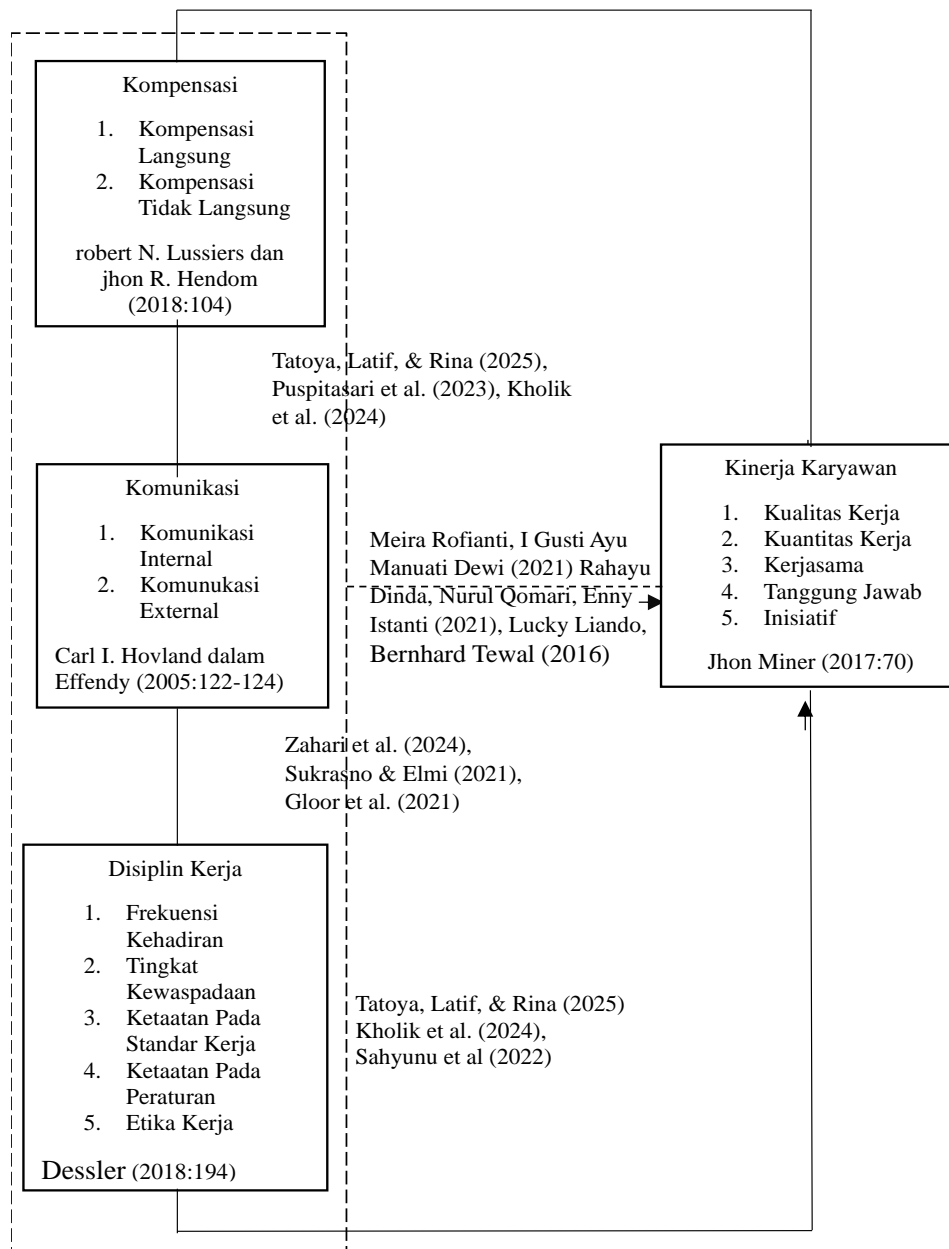


**Gambar 2. 1 Landasan Teori Keseluruhan**

## 2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara

sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya.



**Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian**

Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2025)

Keterangan :

—————▶ = Parsial

-----▶ = Simultan

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ini merupakan jawaban teoritis dan tidak dapat dikatakan sebagai jawaban empiris, karena hanya merupakan jawaban atau perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh kompensasi, komunikasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan
- c. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan