

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *Grend Theory RBT*

Teori ini dikemukakan oleh Penrose tahun 1959. Dalam teori *resource based theory* menyatakan suatu perusahaan bisa berhasil apabila perusahaan tersebut dapat bisa mencapai serta mempertahankan dari keunggulan kompetitif dengan implementasi yang sifatnya strategik dalam proses penciptaan nilai yang tidak mudah untuk dapat disamai oleh perusahaan lain dan tak ada penggantinya. Pada (Bassey, E. B. dan Tapang, 2012) dalam sumber daya organisasi bisa dikelompokkan menjadi kedalam beberapa jenis, pertama sumber daya fisik (peralatan fisik, teknologi, pabrik, dan lokasi geografis), kedua sumber daya manusia (pengetahuan dan pengalaman para pegawai), ketiga organisasional (struktur, pengawasan dan pengendalian, sistem pada aktivitas perencanaan, hubungan sosial dalam organisasi dan antara organisasi dengan lingkungan eksternal) yang dapat dipergunakan untuk bisa memahami serta menerapkan strategi.

Maka dari itu pemanfaatan sumber daya tersebut harus dimanfaatkan secara efektif serta efisien. Pemanfaatan sumber daya yang efektif serta efisien menuntut adanya *capital employed, human capital, structural capital*. Dari sumber daya itu mempunyai kontribusi berbeda dalam upaya untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, untuk dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif, perusahaan tersebut harus bisa menentukan kunci sumber daya untuk bisa memperoleh keuntungan superior dengan memanfaatkan aset yang strategis baik aset berwujud maupun aset yang tak berwujud (Siarwi,2018).

Oleh karena itu perusahaan menyadari bahwa akan pentingnya untuk pengelolaan intellectual capital yang dimiliki, karena dengan adanya intellectual capital memenuhi kriteria sebagai sumber daya yang unik yang mampu untuk menciptakan perusahaan yang unggul, kompetitif, berdaya saing yang tinggi terhadap kompetitornya serta mampu untuk bisa menghasilkan value added bagi



kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian penggunaan *Resources Based Theory-RBT* sangatlah cocok terhadap penelitian ini.

### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Marwansyah, 2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Menurut (Hasibuan, 2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga

tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Salutondok dan Soegoto (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam ilmu pengetahuan yang pelaksanaannya dan pengontrolannya yang ditetapkan terlebih dahulu kepada tenaga kerja untuk tercapainya suatu kepuasan dihati pada diri karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan yang erat dalam tenaga kerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan harus memaksimalkan kinerja yang dimiliki (Hasibuan, 2013:21).

Berdasarkan beberapa definisi diatas manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor prnting bagi organisasi sebab akan memberi dampak kepada setiap perilaku manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

#### **b. Konsep Sumber Daya Manusia**

Menurut (Kasmir, 2016 : 25) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: "Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder."

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
- 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
- 3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

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

Fungsi–ungsi manajemen manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pegadaan, pengembangan kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21), fungsi-fungsi

manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja dan hubungan kerja dengan delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya kelainan dalam kewajiban pekerja.

3) Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan yang mengarahkan semua karyawan sama dengan koordinasi, agar pekerja bisa bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5) Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan sama dengan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pembembangan (*Development*)

Proses peningkatan untuk keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang sekarang maupun masa depan.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan

kepada perusahaan. Bentuk hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

8) Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan atau tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan atau mendapatkan kepuasan dari hasil

pekerjaannya. Menyamakan *interestasi* karyawan dan perusahaan.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan hingga karyawan pensiun.

10) Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma- norma sosial.

11) Pemberhentian (*separation*)

pemberhentian hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan dan perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif dengan adanya sdm.



### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi yang ada, termasuk perusahaan atau instansi, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2016) manajemen sumber daya memiliki tujuan meliputi :

- 1) Memberikan peninjauan pengelolaan dalam membentuk kebijakan guna memberi kepastian jika perusahaan memiliki seorang yang bermotivasi.
- 2) Menunjang perkembangan menyeluruh untuk perusahaan dan strategi perusahaan.
- 3) Memberi dukungan yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
- 4) Bertindak sebagai pemeliharaan standart perusahaan serta kualitas pada manajemen sumber daya manusia.

### d. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.



- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).

### **2.1.3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin**

Disiplin adalah bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat ini hanyalah salah satu yang dituntut oleh perusahaan. Pembinaan disiplin dalam organisasi harus diupayakan dengan cara yang baik dan efektif. Arifianda et al., (2019), "Disiplin yang baik adalah disiplin diri. Banyak orang menyadari bahwa ada kemungkinan bahwa di balik disiplin diri adalah peningkatan kemalasan. Dengan kesadaran dalam menerapkan aturan perusahaan atau badan yang tercermin dalam karya disiplin maka tinggi kinerja karyawan juga akan meningkat".

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturanperaturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila karyawan melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi pemerintah.

## **b. Dimensi Disiplin Kerja**

Dari hasil kajian membaca buku teks dan jurnal, ternyata para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda tentang dimensi yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja salah satunya adalah Putra (2016), dimensi untuk mengukur disiplin kerja meliputi:

### 1) Aturan kerja

Aturan kerja adalah susunan hal-hal yang harus dilakukan atau ditaati karyawan selama operasional perusahaan berjalan atau selama mereka berada dalam lingkungan pekerjaan

### 2) Etika kerja

Etika kerja adalah kemampuan untuk mempertahankan nilai-nilai moral yang tepat di tempat kerja. Ini adalah sikap yang membentuk cara seseorang melakukan tugas pekerjaannya dengan standar moral yang tinggi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2016), disiplin kerja dapat diukur dengan empat dimensi yaitu:

### 1) Taat terhadap peraturan waktu

Taat terhadap peraturan waktu adalah sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar

### 2) Taat terhadap aturan perusahaan

Taat terhadap aturan perusahaan adalah suatu sikap yang menghargai, menghormati, taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan atau instansi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

### 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan adalah melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai dimensi dari disiplin kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat diukur dari tiga dimensi yaitu

peraturan kerja, norma, nilai. Dalam penelitian ini dimensi disiplin kerja akan merujuk ke dua dimensi dari pendapat Sutrisno (2016).

**c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Menurut Hasibuan (2016:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan yaitu:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pimpinan tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

3) Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

4) Sanksi Hukum

Sanksi Hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

5) Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut

**d. Indikator Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara dan Octorent (2015), indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja yaitu :

- 1) Ketepatan waktu datang ketempat kerja
- 2) Ketepatan jam pulang ke rumah
- 3) Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku
- 4) Penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan

Dan menurut Roanita (2017:2) “indikator dalam disiplin kerja padaperusahaan yang meliputi :

- 1) Disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai dengan jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu.
- 2) Upaya dalam mentaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut, atau terpaksa
- 3) Komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja. Sebaliknya, perilaku yang sering menunjukkan ketidakdisiplinan atau melanggar peraturan”.

Berdasarkan indikator disiplin kerja diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mendorong terciptanya disiplin kerja yang baik, setiap peraturan yang dibuat selalu disertai dengan sanksi yang berimbang. Karena, dalam membentuk disiplin kerja yang baik dua hal tersebut harus dilakukan guna mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

#### **2.1.4. Komunikasi Kerja**

##### **a. Pengertian Komunikasi Kerja**

Komunikasi menjadi bagian terpenting dalam sebuah perusahaan, komunikasi yang baik dalam perusahaan sangatlah penting sebagai kunci keberhasilan perusahaan itu sendiri, karena setiap kegiatan dalam perusahaan harus dikomunikasikan dengan jelas dan dapat di mengerti dan difahami antara satu pihak dengan pihak yang lain yang saling berhubungan, baik lisan maupun tulisan.

Menurut Ganyang (2018:207) komunikasi adalah suatu aktifitas penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang yang menerima pesan atau informasi tersebut menginterpretasikan sesuai dengan yang dimaksud oleh penyampai pesan atau informasi.

Sedangkan menurut Arizal, Sutopo, & Rahmasari (2017: 235) “komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain agar orang yang diajak berkomunikasi tersebut terpengaruh untuk menginterpretasikan suatu gagasan atau informasi dalam cara yang diharapkan oleh komunikator.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

##### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi**

Komunikasi bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang sesuai dengan tujuannya. Namun tidak semua proses komunikasi berjalan sesuai yang diharapkan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi

komunikasi. Menurut Rohman (2018:201) “ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, yakni:

1) Faktor Penghambat, yaitu

- a) Perbedaan persepsi atau pandangan antara komunikator dengan komunikan, dan masing-masing mempertahankan persepsinya
- b) Perbedaan status sosial antara komunikator dan komunikan, sehingga harus ada kejelasan hubungan kemitraan
- c) Perbedaan kepentingan antara komunikator dan komunikan menyangkut kepentingan pribadi.
- d) Perbedaan bahasa antara komunikator dan komunikan dan keduanya tidak saling memahami.
- e) Situasi dan kondisi yang kurang kondusif, seperti komunikasi antara dua orang yang dilakukan ditempat yang sama
- f) Suasana hati yang kurang mendukung, misalnya panik, kecewa, dan sebagainya.
- g) Komunikasi dengan melalui dua cara, misalkan komunikasi verbal dan non verbal antara orang yang secara fisik normal dengan orang yang tunarungu.
- h) Kekakuan komunikan yang disebabkan banyak faktor, salah satu contohnya karena ada unsur permusuhan.
- i) Ketidakpercayaan komunikan terhadap orang yang berposisi sebagai komunikator.
- j) Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat yang dapat membantu terjadinya komunikasi.

2) Faktor Penunjang, yaitu

- a) Persamaan bahasa
- b) Ketenangan dan ketentraman
- c) Kejujuran, lemah lembut, dan perangai yang baik



- d) Komunikasi yang konsisten antara yang verbal dengan yang non verbal, melihat situasi dan kondisi yang sebaik-baiknya
- e) Saling percaya
- f) Memiliki kesamaan kepentingan
- g) Adanya keseimbangan pengetahuan
- h) Adanya kesamaan persepsi antara komunikator dan komunikan

Menurut Corrie (2017: 2) “ada delapan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu :

a) Pengetahuan

Tingkat pengetahuan seseorang menjadi faktor utama dalam komunikasi. Seseorang dapat menyampaikan pesan dengan mudah apabila ia memiliki pengetahuan yang luas. Seorang komunikator yang memiliki tingkat pengetahuan tinggi, ia akan lebih mudah memilih kata-kata (diksi) untuk menyampaikan informasi baik verbal maupun non verbal kepada komunikan. Hal ini berlaku juga untuk seorang komunikan

b) Pertumbuhan

Pertumbuhan dapat mempengaruhi pola pikir manusia. Bagaimana komunikan menyikapi informasi yang diberikan komunikator dan bagaimana komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

c) Persepsi

Persepsi adalah suatu cara seseorang dalam menggambarkan atau menafsirkan informasi yang diolah menjadi sebuah pandangan. Pembentukan persepsi ini terjadi berdasarkan pengalaman, harapan, dan perhatian. Proses pemahaman manusia terhadap suatu rangsangan atau stimulus ini dapat memiliki pandangan yang berbeda-beda. Selain dapat menjadi pengaruh baik, persepsi juga dapat menjadi penghambat untuk komunikasi

d) Peran dan hubungan

Peran dan hubungan memiliki pengaruh dari proses komunikasi tergantung dari materi atau permasalahan yang ingin dibicarakan termasuk cara menyampaikan informasi atau teknik komunikasi.



Komunikator yang belum menjalin hubungan dekat dengan komunikan maka akan terjadi komunikasi secara formal

e) Nilai dan budaya

Nilai dan budaya adat menjadi kaca mata yang dijadikan tolak ukur untuk komunikasi (pantas atau tidak pantas) agar komunikasi terjalin dengan baik.

f) Emosi

Emosi adalah reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian tertentu. Emosi terkadang tidak dapat dikendalikan oleh diri sendiri. Sehingga emosi juga mempengaruhi proses komunikasi itu sendiri bahkan emosi dapat menjadi hambatan

g) Kondisi fisik

Kondisi fisik mempunyai peranan yang penting untuk berkomunikasi. Semua indera memiliki fungsi-fungsi yang digunakan dalam kelangsungan komunikasi

h) Jenis kelamin

Laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dalam berkomunikasi dapat dilihat dari gaya berbicara dan interpretasi. Menurut Tannen, kaum perempuan menggunakan teknik komunikasi untuk mencari konfirmasi, meminimalkan keintiman. Sementara kaum laki-laki lebih menunjukkan independensi dan status dalam kelompoknya".

Dari faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai komunikasi yang efektif ada hal yang perlu dilakukan melalui pemahaman terhadap faktor penghambat dan faktor penunjang dalam komunikasi itu sendiri agar apa yang disampaikan dapat terjalin dengan baik.

### c. Saluran-Saluran Komunikasi

Dalam komunikasi penting dalam memahami cara berkomunikasi salah satunya menerapkan saluran-saluran komunikasi. Dengan menerapkan konsep

saluran komunikasi, maka komunikasi yang dijalin akan semakin lebih baik. Menurut Effendi (2014:193) “ada tiga saluran komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, yakni :

- 1) Komunikasi Vertikal, adalah komunikasi yang terdiri dari atas dan ke bawah yang berupa perintah lisan, tulisan, memo, pengaduan, usulan, gagasan dan lain-lain
- 2) Komunikasi Horizontal adalah komunikasi yang dilakukan pada sesama anggota yang memiliki level yang sama, bentuknya bersifat koordinatif, tukar pikiran dan berbagi pengalaman.
- 3) Komunikasi Diagonal, adalah komunikasi silang dalam rantai pada suatu organisasi”.

Dan menurut Mulawarman & Rosilawati (2015:33) “saluran saluran komunikasi ada empat, yaitu :

- 1.) Komunikasi ke bawah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja
- 2) Komunikasi ke atas komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi
- 3) Komunikasi Horizontal, etika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di

antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut komunikasi horizontal

- 4) Komunikasi Lintas Saluran, kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batasbatas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka.

Berdasarkan saluran-saluran komunikasi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak hanya dilakukan melalui satu arah saja, namun dari berbagai arah seperti vertikal, horizontal dan diagonal. Yang dimana salah satunya nya komunikasi vertikal bersifat lisan dan tulisan dan yang sering digunakan dalam perusahaan adalah komunikasi diagonal.

#### **d. Tujuan Komunikasi**

Setiap proses komunikasi memiliki tujuan untuk efisiensi dan efektivitas. Efisiensi maksudnya adalah dengan sumber daya yang ada, tetap diusahakan sebuah proses komunikasi mencapai hasil yang maksimal. Dengan mengetahui tujuan dari komunikasi maka komunikasi akan diterima dan tersalurkan dengan baik.

Menurut Feriyanto & Triana (2015:171) “tujuan komunikasi adalah memudahkan para anggota bekerja dari instruksi instruksi yang diberikan atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan memang sudah melekat pada suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Hermansyah & Indarti (2015:273) tujuan komunikasi pada umumnya adalah agar apa yang kita sampaikan itu dapat dimengerti, agar memahami orang lain, supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain, dan

untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Singkatnya komunikasi bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan gagasan, dan tindakan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan tujuan komunikasi adalah agar orang lain memahami dan mengerti maksud dari apa yang disampaikan sehingga apa yang disampaikan dapat dijalankan dengan baik dan semestinya.

#### **e. Indikator Komunikasi**

Dalam memahami komunikasi perlu mengetahui apa saja yang menjadi indikator-indikator dalam mencapai komunikasi yang efektif menurut Wardhani,

Hasiolan, & Minarsih (2016:7) “indikator tersebut yaitu :

- 1) Kepercayaan dengan sesama pegawai
- 2) Rekan sekerja dapat bergaul dengan baik
- 3) Hubungan dengan rekan memuaskan
- 4) Organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat
- 5) Hubungan pegawai dengan pimpinan baik”

Menurut Wibowo (2014:171) indikator- indikator komunikasi antara lain adalah

- 1) Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

- 2) Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

### 3) Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

### 4) Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

### 5) Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

Berdasarkan indikator komunikasi diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan indikator komunikasi, hubungan yang terjalin semakin baik, bukan hanya antara kedua belah pihak saja tetapi hubungan dengan perusahaan akan semakin baik, karena dengan komunikasi menciptakan hubungan yang lebih baik tidak hanya sikap namun juga suasana hati. Dan dengan indikator komunikasi akan menghasilkan suatu informasi yang di harapkan.

## 2.1.5. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki rasa kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

Menurut Hasibuan (2013:94) prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut (wibowo, 2014:3) kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

#### **a. Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi Yang Menunjang Kinerja Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagu organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.



- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

#### **b. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor Faktor yang mempengaruhi kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup suatu organisasi di masa yang akan datang. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa factor yang mempengaruhi menjadi acuan apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Menurut Mangkunegara (2013: 67) menyebutkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- 1) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan

yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental

yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.



### c. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Mitcell yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2019) menyatakan bahwa dimensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

- a) *Quantity of Word* (kuantitas pekerjaan) adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) *Quality of Word* (kualitas pekerjaan) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, yang mencakup akurasi kualitas pekerjaan.
- c) *Job knowledge* (pengetahuan kerja) adalah kejelasan pemahaman atau luasnya pengetahuan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan,
- d) *Creatifness* (kreatifitas kerja) adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation* (kerjasama) adalah kesediaan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota dari organisasi.
- f) *Dependability* (kemandirian) adalah kesadaran yang dapat dipercaya pegawai dalam hal kehadiran, kesungguhan, kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- g) *Initiative* (inisiatif) adalah semangat pegawai untuk melaksanakan tugas tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h) *Personal qualities* (kualitas pribadi) adalah menyangkut kepribadian, keramahtamahan, kepemimpinan dan integrasi pribadi.

## 2.2 Penelitian terdahulu

Sebelum melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UPT Pengelolaan Sumber Daya Air Sukodono Lumajang”, maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak. Hasil penelitian terdahulu diantaranya adalah

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Sinambela et al., 2019)	Kedisiplinan kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: Kedisiplinan kerja Dan Komunikasi kerja Variabel y: Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja.
2	(Br Ginting, 2018)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Di PT.Sekar Abadi Medan	Variabel x: Kedisiplinan kerja dan komunikasi kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	bahwa disiplin kerja dan komunikasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	(Tunnufus, 2021)	Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil	Variabel x: Disiplin Kerja Dan Komunikasi Variabel y: Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	secara parsial komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Menengah (UKM) Kabupaten Lebak			
4	(Novianti & Mitriani, 2017)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada De Bakker Bakery Denpasar	Variabel x: Analisis Regresi Linier Berganda Variabel y: kedisiplinan kerja dan komunikasi karyawan		Variabel disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	(Afianto & Utami, 2017)	Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Marketing Victory International Futures Kota Malang)	Variabel x: Analisis Regresi Linier Berganda Variabel y: Disiplin kerja dan Komunikasi Keuasan kerja Dan Kinerja Karyawan		Dari hasil analisis inferensial, disimpulkan bahwa: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja
6	(Fitriano et al., 2020)	Pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Nasional Super	Variabel x: Analisis Regresi Linier Berganda Stre kerja Disiplin Kerja dan Komunikasi kerja		penelitian ini bahwa secara parsial dan simultan bahwa positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT National Super

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
			Nasabah		
			Variabel y: kinerja karyawan		
7	(Syamsu Alam, 2014)	Pengaruh komunikasi ,motivasi, Dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan	Variabel x: Komunikasi Motivasi Disiplin Variabel y: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	menunjukkan bahwa secara simultam parsial komunikasi disiplin dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	(Prakoso & Efendi, 2022)	Pengaruh lingkungan kerja,kompetensi dan komunikasi Terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan	Variabel x: Lingkungan Kompetensi Komunikasi Variabel y: Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Komunikasi kerja,lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
9	(Indah Mariani & Sariyathi, 2017)	Pengaruh Motivasi, Komunkasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar	Variabel x: Disiplin, Komunikasi Dan Motivasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Kualitas pelayanan, komunikasi Motivasi dan disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja

---

Variabel y:  
Kinerja  
Karyawan

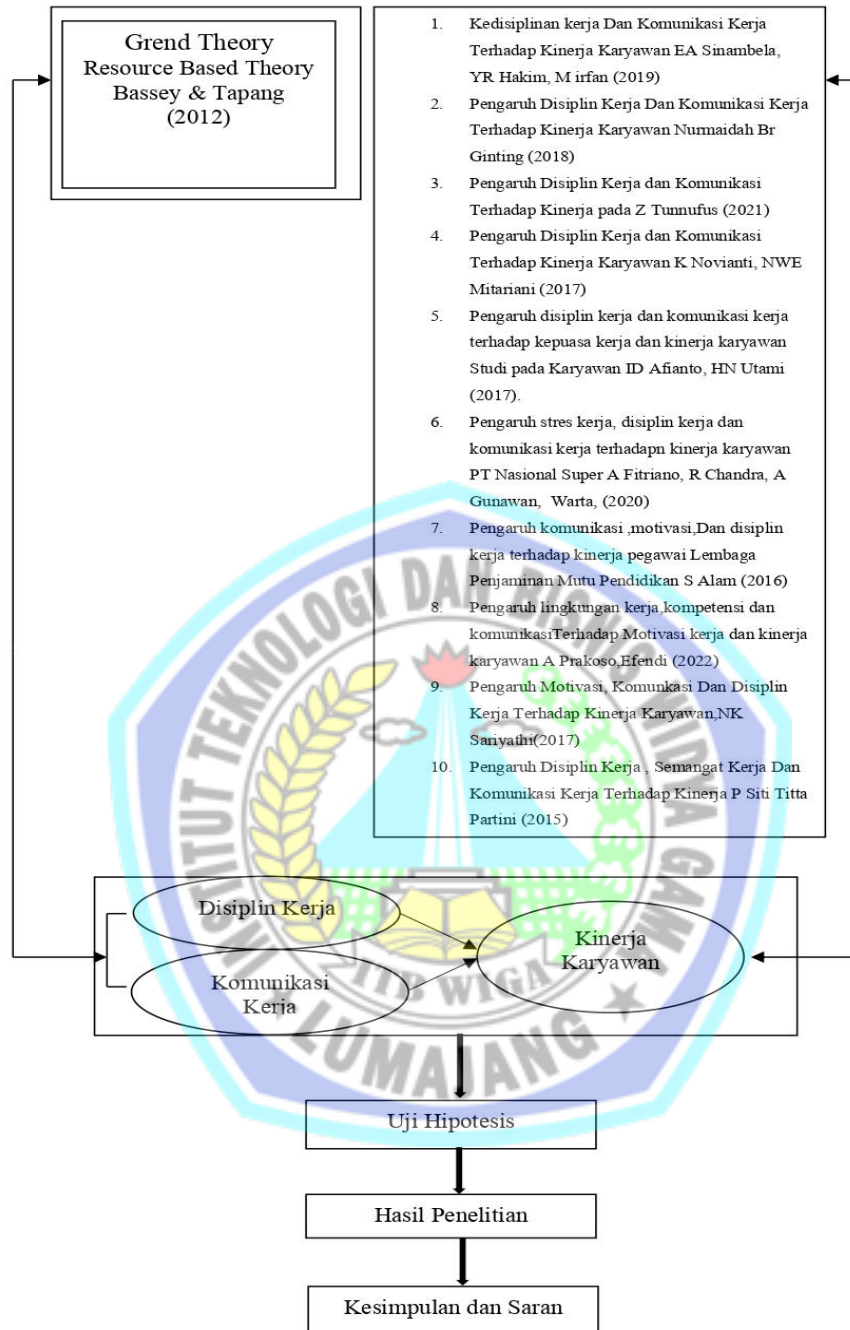
10	(Sumardin & Nabella, 2020)	Pengaruh Disiplin Kerja , Semangat Kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Kepulauan Riau	Variabel x: Disiplin, Semangat, Dan Komunikasi	quisioner	Hasi Menunjukkan koefisien regresi Disiplin Kerja,Semangat Kerja Dan Komunikasi Kerja Berpengaruh Sigifiakan Terhadap Kinerja
----	----------------------------	--	--	-----------	---

---

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu.

### 2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian disebut juga kerangka berfikir. “Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana hubungan antar teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting” (Sekaran tahun 1992 dalam Sugiyono, 2017:101). Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar independen dan dependen yang diteliti secara teoritis. Hubungan antar variabel selanjutnya akan dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian. Maka dari itu setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2017). Berdasarkan teori yang disampaikan diatas, maka kerangka penelitian dan paradigma penelitian sebagai berikut:

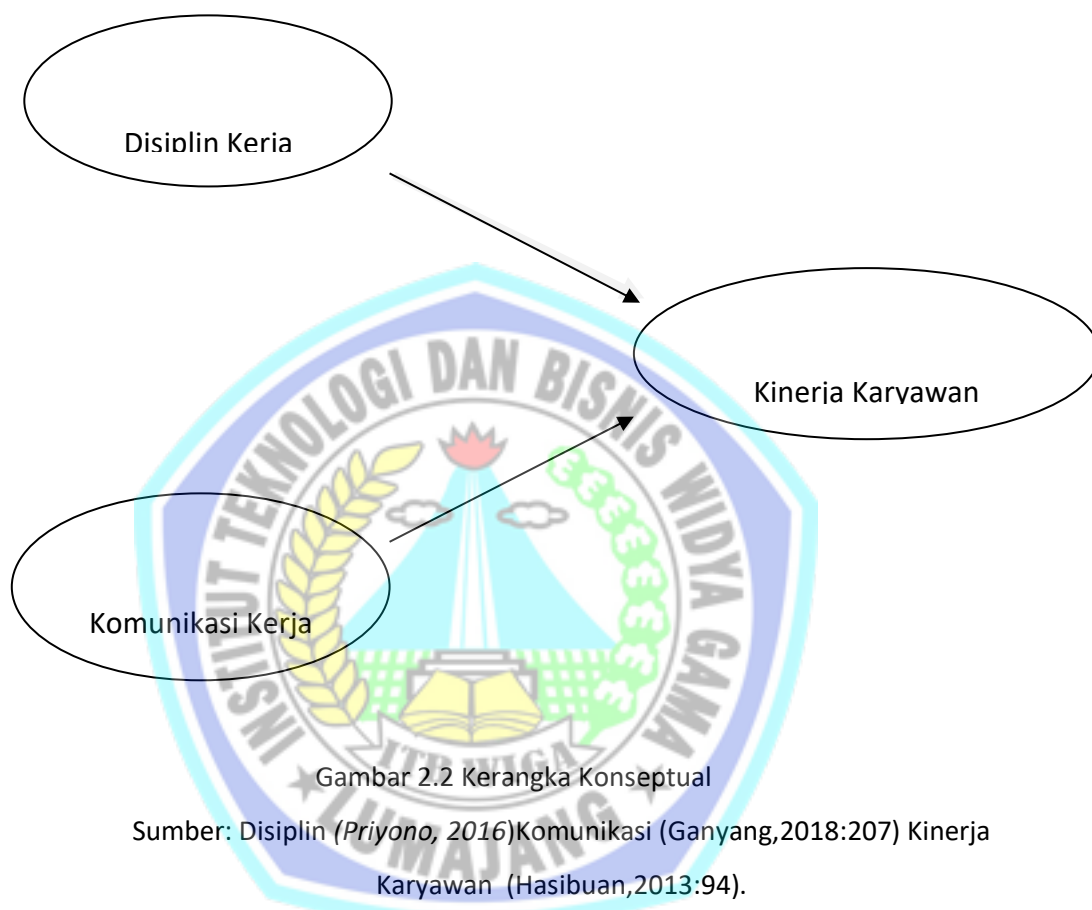


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Teori yang relevan dan penelitian terdahulu

Paradigma penelitian merupakan pola hubungan antar variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu

dijawab, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Paramita, (2018:46-47). Berikut kerangka dalam penelitian ini:



Dari kerangka pemikiran dan konseptual di atas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut. Karena penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara Disiplin kerja dan Komunikasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT Pengelolaan Sumber Daya Air Sukodono Lumajang.

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan". Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru



didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut.

#### **2.4.1 Hipotesis Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin merupakan bagian penting dalam suatu instansi guna meningkatkan kualitas karyawan pada saat menjalankan tugas di dalam maupun diluar instansi. Disiplin kerja sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Nurcahya & Sary (2018) dengan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja. Begitu juga dengan penelitian Prayogi, Lesmana, & Siregar (2019) dengan menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja.

H1: Kedisiplinan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.4.2 Hipotesis Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain agar orang yang diajak berkomunikasi tersebut terpengaruh untuk menginterpretasikan suatu gagasan atau informasi dalam cara yang diharapkan oleh komunikator Arizal, Sutopo, & Rahmasari (2017)

Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayah & Pribadi (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian dari Hartono & Rotinsulu (2015)

yang juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dengan kinerja karyawan.

H2: Komunikasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

