

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Landasan Teori

##### 2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Para ahli mengatakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain menurut Neo dalam buku Kasmir (2016:6) "*human resources management refers to the policies, practices and systems the influence employees' behavior, attitudes, and performance* (manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan)".

Dessler dalam buku Kasmir (2016:7) "*human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending their laborrelations, health and fairness concern* (manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja keselamatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia)".

Manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2008:13), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

##### 2.1.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2008:13-14), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat

menjadi sumber kapabilitas yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, system kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim, dimana hubungan produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui sosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- h. Memastikan bahwa orang yang dinilai dan dihargai berdasar kanapa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untu ksemua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

### **2.1.1.2 Disiplin Kerja**

#### **2.1.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:86) “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Menurut Latainer dalam Sutrisno (2009:87), mengartikan “disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:825) “Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

#### 2.1.1.2.2 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2009:87-88), tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.
- b. Untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan kelengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, sendau gurau atau pencurian.
- c. Untuk mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.
- d. Untuk mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.
- e. Untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.

#### 2.1.1.2.3 Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2009:88), manfaat disiplin kerja adalah :

- a. Bagi Organisasi.  
Disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja, sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- b. Bagi Karyawan.  
Akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 2.1.1.2.4 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009:825-826), terdapat 4(empat) perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin Retributif (*Retibutive Dicipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Dicipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu, berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (*utilitarian Perspective*) yaitu, berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### 2.1.1.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam buku Sutrisno (2009:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

- a. Besar kecilnya kompensasi.  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.  
Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.  
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.  
Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.  
Kebiasaan-kebiasaan itu antara lain saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

Untuk mendapatkan tanggapan atau responden variabel disiplin menggunakan indikator disiplin menurut Hasibuan (2008:194) sebagai berikut :

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan
- c. Balas jasa
- d. Keadilan
- e. Waskat
- f. Sanksi hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan kemanusiaan

### 2.1.1.3 Komunikasi

#### 2.1.1.3.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Purwanto (2011:4) “komunikasi adalah suatu proses perukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

Menurut Somad dan Priansa (2014:115) “komunikasi adalah suatu proses sosial yang terjadi antara sedikitnya dua orang, dimana individu mengirim stimulus kepada orang lain.

#### 2.1.1.3.2 Pandangan Komunikasi

Menurut Mulyana dalam buku Somad dan Priansa (2014:116), menyatakan bahwa komunikasi dapat dipandang dari beberapa persepsi yaitu :

- a. Komunikasi sebagai tindakan satu arah.  
Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pesan dari seseorang, misalnya instruktur kepada pihak lain (peserta pelatihan), baik langsung melalui suatu tatap muka ataupun tidak langsung melalui suatu media.
- b. Komunikasi sebagai interaksi.  
Komunikasi disini diartikan sebagai suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi secara bergantian baik verbal ataupun non-verbal.
- c. Komunikasi sebagai transaksi.  
Komunikasi sebagai transaksi merupakan suatu proses yang bersifat personal karena makna atau arti yang diperoleh pada dasarnya bersifat pribadi.

#### 2.1.1.3.3 Fungsi Komunikasi

Menurut Somad Dan Priansa (2014:117-118), komunikasi memiliki sejumlah fungsi strategis. Fungsi komunikasi antara lain adalah :

- a. Informasi.  
Komunikasi berfungsi untuk mengumpulkan dan menyimpan data, fakta dan pesan, serta opini, sehingga orang dapat mengetahui keadaan yang terjadi.
- b. Sosialisai.  
Komunikasi juga berfungsi sebagai alat sosialisasi yang memudahkan orang untuk berinteraksi atara yang satu dengan yang lainnya.
- c. Motivasi.  
Komunikasi juga berfungsi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu.
- d. Pendidikan.  
Komunikasi juga berfungsi sebagai media pendidikan, dimana individu akan tumbuh dan berkembang melalui jejaring kimunikasi yang dibangunnya.

- e. Kebudayaan.  
Komunikasi juga berfungsi untuk memajukan kebudayaan. Misalnya media komunikasi yang berbentuk media masa, dimana media masa menyebarkan beranekaragam produk kebudayaan sehingga kebudayaan semakin berkembang.
- f. Hiburan.  
Komunikasi juga merupakan salah satu media hiburan yang penting bagi individu. Melalui komunikasi yang menyenangkan maka individu akan merasa terhibur.
- g. Integrasi.  
Komunikasi menciptakan integrasi, artinya komunikasi mampu menjembatani perbedaan yang dimiliki oleh individu yang satu dengan individu yang lainnya.
- h. Inovasi.  
Komunikasi juga mendorong lahirnya inovasi dimana dalam hal ini inovasi hadir karena adanya kebutuhan dan tuntutan dari manusia untuk menciptakan sistem komunikasi yang efektif tanpa dibatasi ruang dan waktu.

#### 2.1.1.3.4 Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Somad dan Priansa (2014:123-125), komunikasi terbentuk atas sejumlah unsur. Unsur-unsur komunikasi secara umum dapat dibagi menjadi tujuh unsur yang saling berkaitan yaitu :

- a. Komunikator.  
Komunikator merupakan pelaku yang akan menyampaikan pesan. Pelaku atau komunikator dapat bersifat individu maupun kelompok.
- b. Komunikan.  
Komunikan adalah pelaku yang menerima pesan. Komunikan dapat bertindak sebagai komunikan individu maupun komunikan kelompok, dan dapat juga berupa orang ataupun bukan orang.
- c. Pesan.  
Pesan berupa inti atau berita yang mengandung arti, oleh karena itu pesan yang disampaikan harus dirancang sedemikian rupa sehingga pesan tersebut dapat menarik perhatian sasaran yang dituju.
- d. Umpan Balik  
Umpan balik adalah keluaran yang dihasilkan, yang dapat berupa tanggapan atau respon, dari pesan (*massage*) yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
- e. Transmit.  
Transmit artinya menyampaikan, mengirimkan, atau menyebarkan. Transmit merupakan aktivitas dari komunikator dalam pengiriman pesan kepada komunikan.
- f. Media Komunikasi.  
Pemilihan media komunikasi membutuhkan keterampilan dan kejelian dari komunikator. Media komunikasi yang dipilih dapat berwujud media tertulis, lisan, dan lain sebagainya, ataupun kombinasi dari keseluruhan media sesuai dengan tujuan dan kepentingan dalam pesannya.

g. Gangguan.

Gangguan atau *barrier* dalam berkomunikasi dapat terjadi pada setiap unsur komunikasi. Gangguan harus dihilangkan atau diminimalisir agar komunikasi yang terjadi menjadi lebih efektif.

### 2.1.1.3.5 Bentuk Komunikasi

Menurut Somad dan Priansa (2014:127-131), komunikasi yang berlangsung dapat berupa komunikasi internal maupun eksternal.

a. Komunikasi internal

Terdapat tiga dimensi komunikasi internal, yaitu :

- i. Komunikasi Vertikal.
- ii. Komunikasi vertikal dapat berupa komunikasi dari pimpinan pegawai (*down ward communication*) maupun dari pegawai ke pimpinan (*up ward communication*).
- iii. Komunikasi Horisontal.
- iv. Komunikasi horisontal dilakukan antar sesama pegawai dan staf lainnya. Komunikasi horisontal pada umumnya bersifat pemberian informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan sehingga tidak mengandung unsur pemerintah.
- v. Komunikasi Diagonal.
- vi. Komunikasi diagonal adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

b. Komunikasi Eksternal.

Terdapat dua dimensi komunikasi eksternal, yaitu :

- i. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.
- ii. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa ada keterlibatan setidak-tidaknya ada hubungan batin.
- iii. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.
- iv. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

### 2.1.1.3.6 Proses Komunikasi

Menurut Bovee dan Thill dalam buku Somad dan Priansa (2014:125-127), proses komunikasi sebagai berikut :

a. Pengirim mempunyai ide atau gagasan.

Adanya komunikasi dari pengirim pesan, gagasan yang ada dalam pikiran seseorang, kemudian ide tersebut disampaikan kepada orang lain.

b. Ide diubah menjadi pesan.

Ide yang ada dalam pikiran belum dapat dimengerti oleh orang lain. Untuk itu, ide perlu diubah menjadi pesan yang dapat dimengerti oleh penerima, perubahan ide menjadi pesan inilah yang disebut dengan *encoding*.

c. Pesan dikirim.

Pengiriman pesan membutuhkan media dan saluran komunikasi. Media komunikasi mencakup telepon, komputer, surat, memo, laporan, dan kontak langsung antara pengirim dengan penerima.

- d. Penerima menerima pesan.  
Komunikasi terjadi bila penerima pesan mendapatkan atau menerima pesan yang dikirimkan kepadanya. Misalnya, pesan yang dikirim melalui surat, maka penerima tersebut harus membaca surat tersebut.
- e. Penerima pesan bereaksi dan mengirimkan umpan balik.  
Ketika pesan sudah dipahami oleh penerima pesan, maka penerima pesan akan memberikan reaksi dengan berbagai cara.  
Untuk mendapatkan tanggapan atau responden variabel disiplin menggunakan Untuk indikator komunikasi merujuk pada penelitian Reko Yudho Purnomo (2017:38) sebagai berikut :
  - a. Komunikasi verbal.
    - i. Komunikasi ke bawah.
    - ii. Komunikasi ke atas.
    - iii. Komunikasi horizontal.
  - b. Komunikasi informal atau selentingan.

#### 2.1.1.4 Kinerja

##### 2.1.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2016:8), “Manajemen Kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan contributor individu.

Menurut Amir (2015:5), “Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

##### 2.1.1.4.2 Prinsi Dasar Manajemen kinerja.

Prinsip dasar manajemen kinerja menurut Wibowo (2016:12-19), adalah :

- a. Strategis.  
Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih *urgent*, dengan tujuan jangka panjang.
- b. Holistik.  
Manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, pengukuran, penilaian, *review*, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
- c. Terintegrasi.  
Manajemen kinerja merupakan suatu proses sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses, hasil dan manfaat.
- d. Perumusan Tujuan.  
Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasikan terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

- e. Perencanaan.  
Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hirarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengordinasikan aktivitas.
- f. Umpan Balik.  
Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- g. Pengukuran.  
Setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia.
- h. Perbaikan Kinerja.  
Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan lebih baik.
- i. Berkelanjutan.  
Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat *evolusioner*, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik.
- j. Menciptakan Budaya.  
Budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dapat diukur melalui pengaruhnya terhadap motivasi.
- k. Pengembangan.  
Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia didalamnya baik sebagai individu maupun sebagai tim.
- l. Kejujuran.  
Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja.
- m. Pelayanan.  
Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap *stakeholder*, yaitu pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan.
- n. Tanggung jawab  
Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dibelakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka.
- o. Konsensus dan Kerjasama  
Manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerjasama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan.
- p. Komunikasi Dua Arah.  
Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.
- q. Berbagi Harapan.  
Dalam manajemen kinerja, manajer dapat mengklarifikasi apa yang mereka harapkan dari individu dan tim untuk melakukan.

- r. Melakukan Perilaku.  
Manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik.
- s. Bermain.  
Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerjasama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan.
- t. Rasa Kasian  
Merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :
- i. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
  - ii. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja. Manajemen kinerja akan sulit terlaksana tanpa dukungan dan komitmen manajemen puncak.
  - iii. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
  - iv. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
  - v. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis.
  - vi. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.
  - vii. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
  - viii. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam *desain*, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja.
  - ix. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
  - x. Manajer *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.
  - xi. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
  - xii. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *tiem leader* untuk membantu orang merasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi.
  - xiii. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu dan tim diberi kesempatan menyampaikan pandangan tentang apa yang dapat mereka capai dan pandangannya dilihat.
  - xiv. Proses manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlakukan.
  - xv. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif.

- xvi. Pendapat semua *stakeholder* diperhatikan tentang beberapa baik dalam skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

### **2.1.1.5 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.1.1.5.1 Disiplin Kerja Dengan Kinerja**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan disiplin kerja termasuk hal yang paling penting demi kelancaran organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Singodimedjo dalam buku Sutrisno (2009:86) “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpungan dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja pegawai. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktifitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Disamping itu manfaat disiplin mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Amir (2015:5), “Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Hal ini didukung oleh penelitian Wiratama dan Sintaasih (2013) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Manguntama Kabupaten Bandung”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.1.5.2 Komunikasi Kerja Dengan Kinerja**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan suatu sistem yang dapat menunjang kinerja organisasi tersebut. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan kerjasama yang baik antar komponen didalamnya. Kerjasama terbentuk karena adanya kesatuan persepsi tentang apa yang dicapai untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antar anggota didalamnya. Menurut Somad dan Priansa (2014:115) “komunikasi adalah suatu proses sosial yang terjadi antara sedikitnya dua orang, dimana individu mengirim stimulus kepada orang lain. Peran komunikasi dalam suatu organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang kondusif dalam rangka pencapaian organisasi atau perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian Mulyanto dkk (2017) “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kedisiplinan dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **2.1.2. Kajian Penelitian Terdahulu**

- a. (I Nyoman Jaka Alit Wirata dan Desak Ketut Sintaasih:2013) “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung”. Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. (Ivonne A. S. Sajangbati:2013) “Motivasi, Disiplin, Kepuasan Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Bitung”. Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. Disiplin yang diterapkan akan mempengaruhi kinerja yang

ada, dengan kata lain tanpa disiplin tingkat pengaturan waktu tidak akan stabil sehingga kinerja dapat terganggu.

- c. (Mulyanto, Setyani Sri Haryani, Budi Eko Nugroho:2017) “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kedisiplinan dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri)”. Hasil penelitiannya bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- d. (Moh. Anwar, Muhammad Nuzul Qadri, Umi Kalsum:2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Anggota Pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana”. Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerjaber pengaruh terhadap kinerja anggota pada satuan hubdam VII/Wirabuana. Hal ini dapat di interpretasikan bahwa anggota yang bekerja memiliki disiplin kerja yang tinggi. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi maka kinerja anggota menjadi meningkat.
- e. (Indah Wahyu Utami,ST.,M.Si dan Widi Nugrahaningsih, SH.,MH:2017) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gatak”. Hasil penelitiannya bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Gatak.
- f. (Ester Faya Keby, Bernhard Tewal, Mac Donald Walangitan:2017) “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BP2RD Provinsi Sulawesi Utara”. Hasil penelitiannya bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BP2RD provinsi Sulawesi utara.

- g. (Muhraweni, Rasyid, Gunawan:2017) “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”. Hasil penelitiannya bahwa Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dibagian umum sekretariat daerah Kabupaten Soppeng.
- h. (Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono, Mohamad Syafi’I Idrus:2015) “*Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (studies in the of PLN (Persero) Service Area and Network Malang)*”. Hasil penelitiannya bahwa pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan sebagian pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Malang Layanan dan Jaringan Daerah.
- i. (Muh. Tahir, Murfidin Haming, Rusjdin, Jamaluddin Bijaang:2017) “*Organizational Communication Effect On Lecturer Performance In Muhammadiyah University Of Makasar*”. Hasil penelitiannya bahwa bukti bahwa kualitas media informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Aksesibilitas informasi itu baik, sehingga terjadi peningkatan kinerja dosen. Diseminasi informasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi relatif rendah, namun berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Secara lebih ringkas kajian terhadap penelitian terdahulu disajikan dalam bentuk table sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Analisa	Kesimpulan
1.	I Nyoman Jaka Alit Wirata dan Desak Ketut Sintaasih:2013	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung	Kepemimpinan (X1), Diklat (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Ivonne A. S. Sajangbati:2013	Motivasi, Disiplin, Kepuasan Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Bitung	Motivasi (X1), Disiplin (X2), Kepuasan (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada satuan hubdam VII/Wirabuana. Hal ini dapat di interpretasikan bahwa anggota yang bekerja memiliki disiplin kerja yang tinggi. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi maka kinerja anggota menjadi meningkat.

No	Penelitian (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Analisa	Kesimpulan
3.	Mulyanto, Setyani Sri Haryani, Budi Eko Nugroho:2017	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kedisiplinan dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri.	Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Pengawasan (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4.	Moh. Anwar, Muhammad Nuzul Qadri, Umi Kalsum:2018	Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Anggota Pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana	Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), dan semangat kerja (X3), dan Kinerja (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa disiplin kerjaber pengaruh terhadap kinerja anggota pada satuan hubdam VII/Wirabuana. Hal ini dapat di interpretasikan bahwa anggota yang bekerja memiliki disiplin kerja yang tinggi. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi maka kinerja anggota menjadi meningkat.

No	Penelitian (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Analisa	Kesimpulan
5.	Indah Wahyu Utami,ST., M.Si, Widi Nugrahaningsih, SH.,MH:2017	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gatak	Kepemimpinan (X1), Komunikasi ((X2), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Gatak.
6.	Ester Faya Keby, Bernhard Tewel, Mac Donald Walangitan:2017	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BP2RD Provinsi Sulawesi Utara.	Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Motivasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BP2RD provinsi Sulawesi utara.
7.	Muhraweni, Rasyid, Gunawan:2017	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”.	Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Komunikasi (X3), KerjaPegawai (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dibagian umum sekretariat daerah Kabupaten Soppeng.

No	Penelitian (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Analisa	Kesimpulan
8.	Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono, Mohamad Syafi'I Idrus:2015	<i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (studies in the of PLN (Persero) Service Area and Network Malang).</i>	<i>Effect of Training (X1), Compensation (X2) and Work Discipline (X3), Employee Job Performance (Y)</i>	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan sebagian pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Malang Layanan dan
9.	Muh. Tahir, Murfidin Haming, Rusjdin, Jamaluddin Bijaang:2017	<i>Organizational Communication Effect On Lecturer Performance In Muhammadiyah University Of Makasar</i>	<i>Communication (X1), Lecturer Performance (Y)</i>	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitiannya bahwa bukti bahwa kualitas media informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Aksesibilitas informasi itu baik, sehingga terjadi peningkatan kinerja dosen. Diseminasi informasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi relatif rendah, namun berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Sumber : Penelitian Terdahulu

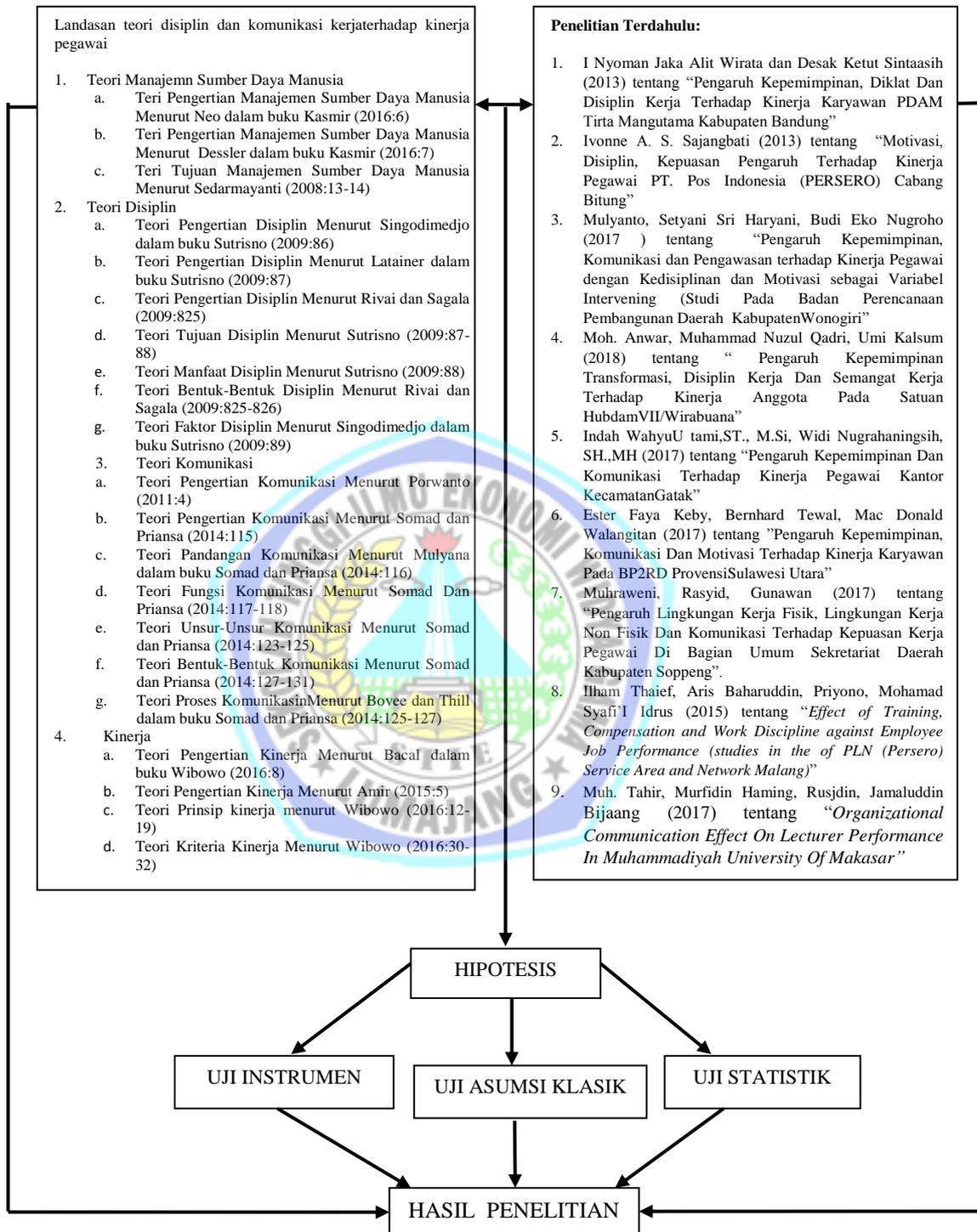
### 2.1.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sakaran dalam (Sugiyono, 2015:128). “Kerangka berfikir merupakan modal konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan maka kerangka pemikiran penelitian ini dinyatakan dalam bentuk gambar sehingga pembaca lebih untuk memahaminya. Ringkasan kerangka penelitian disajikan seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1

### Kerangka Pemikiran

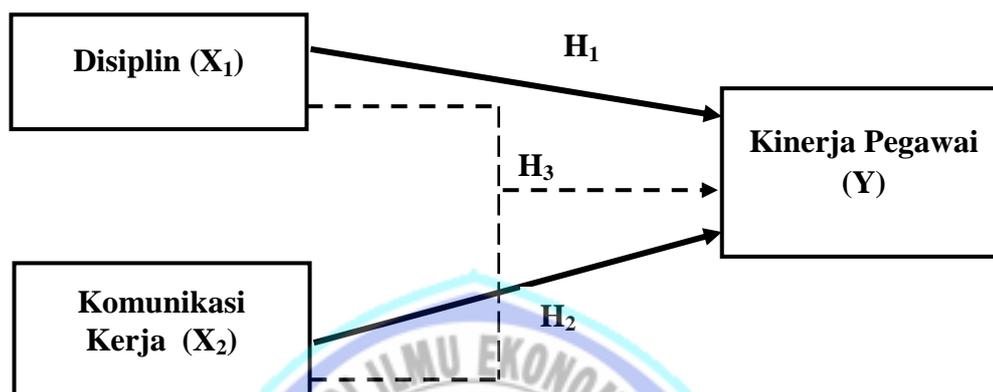


Sumber: Penelitian Terdahulu

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**



Sumber : berdasarkan penelitian terdahulu yang diolah.

Keterangan : ————— = secara parsial.  
 - - - - - = secara simultan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel disiplin kerja (X<sub>1</sub>), komunikasi (X<sub>2</sub>), terhadap kinerja pegawai (Y) baik secara parsial maupun simultan. Oleh karena itu dari kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

## 2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai

jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik (Sugiyono, 2015:134).

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Hipotesis Pertama

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh disiplin kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang..

Ha: Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang.

b. Hipotesis Kedua

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh komunikasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Lumajang.

Ha: Diduga terdapat pengaruh komunikasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang.

d. Hipotesis Ketiga

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh disiplin kerja dan komunikasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang.

Ha: Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja dan komunikasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang.