

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi karena SDM adalah kunci yang menentukan perkembangan perusahaan (Maryani dkk., 2019). Pada hakikatnya, SDM yang dipekerjakan disebuah organisasi adalah penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun kemajuan teknologi mencapai puncak tertinggi, perkembangan informasi yang semakin meluas, tersedianya modal dan memadainya bahan namun tanpa adanya sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi, budaya organisasi yang kuat dan motivasi, maka sebuah organisasi akan sulit mencapai tujuannya. Sehingga memerlukan upaya – upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015)

Perkembangan teknologi yang sangat pesat membawa perubahan dalam kehidupan yang tidak bisa kita hindarkan. Manusia sebagai salah satu unsur pelaksanaannya harus bisa mengikuti segala perubahan tersebut. Disebuah organisasi atau perusahaan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, organisasi tidak akan bisa berjalan baik. Gibson *et al* (2014:251), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang menfokuskan pada unsur sumber daya manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya

manusia yang baik merupakan kunci sukses dalam pencapaian tujuan instansi atau organisasi.

Tujuan dari organisasi akan tercapai jika para anggotanya mempunyai kinerja yang tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2013:275), kinerja adalah seberapa banyak sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang, sebuah proses secara keseluruhan dimana hasilnya dapat ditunjukkan dengan bukti konkrit dan dapat diukur. Menurut Siagian (2012:96), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, serta komunikasi.

Kinerja karyawan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas prestasi pegawai selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya. Sebagai asset utama dalam suatu lembaga, sumber daya harus ditingkatkan produktivitasnya dengan cara menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensi, komitmen yang dimiliki secara optimal serta bisa mengembangkan karir demi mencapai kinerja yang lebih baik. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016: 9). Maka peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun perusahaan. Salah satu indikator kinerja adalah kuantitas

hasil kerja, kuantitas hasil kerja dapat berbentuk jumlah pendapatan, jumlah realisasi kredit, jumlah tabungan dan sebagainya.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Suadana didirikan tanggal 24 Maret 1990. BPR Suadana merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat yang berkedudukan di Celuk, Sukawati, Gianyar. Dalam usianya yang 30 tahun ini BPR Suadana sudah banyak berkiprah dalam pembangunan baik dibidang keuangan maupun sosial dan budaya. Dibidang keuangan telah menyalurkan berbagai kredit dan menerima berbagai simpanan. Sampai saat sekarang telah mempekerjakan karyawan sebanyak 40 orang dengan berbagai keahlian.

Salah satu yang dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan adalah jumlah kredit yang dicairkan. Apabila dilihat dari pencairan kredit, kinerja sudah cukup baik namun dalam lima tahun terakhir ternyata mengalami penurunan, terutama di tahun 2020 yang sangat mungkin disebabkan oleh kelesuan ekonomi akibat covid 19, disamping karena kurangnya motivasi, disiplin karyawan yang masih kurang dan kurangnya komunikasi pimpinan. Selengkapnya target dan realisasi kredit pada BPR Suadana selama lima tahun terakhir terlihat dari Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pencairan Kredit
Pada BPR Suadana Tahun 2016-2020.

No.	Tahun	Taget Kredit (juta Rp.)	Realisasi Kredit (juta Rp.)	Persentase Realisasi
1.	2016	5.500	5.225	95,00
2.	2017	5.500	5.255	95,55
3.	2018	5.500	4.975	90,45
4.	2019	5.000	4.655	93,10
5.	2020	5.000	2.824	56,48
Jumlah		26.500	22.934	86,54

Sumber: BPR Suadana, Sukawati, Gianyar (data diolah 2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 dan hasil wawancara pendahuluan dengan manager dan beberapa karyawan pada BPR Suadana diperoleh informasi bahwa realisasi kredit selama lima tahun terakhir belum pernah mencapai target walaupun sejak tahun 2019 target telah diturunkan. Setiap tahun cenderung mengalami penurunan, hanya pada tahun 2017 mengalami sedikit kenaikan, sehingga manajemen memberanikan diri untuk tetap menggunakan target sebelumnya. Namun pada tahun 2018 hanya bisa tercapai Rp. 4.975.000.000,- atau sekitar 90,45 persen. Sehingga manajemen memutuskan untuk menurunkan target pencairan kredit menjadi Rp. 5.000.000.000,- akan tetapi hanya tercapai 93,10 persen. Penurunan yang sangat tinggi terjadi pada tahun 2020, pada awalnya manajemen optimis realisasi akan naik namun karena sejak bulan April wabah covid 19 mulai merebak yang menyebabkan perekonomian global terpuruk dimana BPR Suadana juga terdampak, maka dengan berbagai langkah kebijakan hanya dapat dicapai 56,48 persen. Hal ini sangat disukuri karena BPR Suadana dapat bertahan dengan tidak melakukan pengurangan tenaga kerja.

Fenomena di atas dialami oleh semua pelaku bisnis, bahkan ada yang sampai melakukan pemberhentian karyawannya, akan tetapi di bidang perbankan khususnya di Bali belum begitu parah. Oleh karena itu sangat mungkin menurunnya realisasi pencairan kredit tidak semata-mata karena covid 19, mengingat sebelum covid 19 pencairan kredit pada BPR Suadana sudah tidak pernah mencapai target. Hal ini diprediksi dipengaruhi oleh motivasi manajemen yang masih kurang, disiplin karyawan juga perlu

ditingkatkan dan komunikasi yang masih kurang tepat sehingga kurang dipahami oleh karyawan.

Bagi suatu perusahaan, penelitian kinerja sangat penting karena berguna untuk menilai kualitas, kuantitas, motivasi karyawan, efisiensi perubahan, serta untuk melakukan pengawasan serta perbaikan. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu kepuasan karyawan perlu dijaga dengan memberikan motivasi, disiplin dan komunikasi baik dalam melakukan pekerjaan.

Faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah perhatian terhadap motivasi. Motivasi kerja banyak berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi sangat penting karena akan memberi dorongan pada karyawan untuk bekerja. Menurut Hasibuan (2014:191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Asa'ad dalam Harbani (2012:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius. Perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai asset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kondisi kondusif bisa bermacam-macam,

tergantung pada karakteristik perusahaan. Tapi secara umum diantaranya dapat berupa fasilitas yang disediakan, tingkat kesejahteraan yang memadai, jenjang karir yang jelas, peluang aktualisasi diri, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, jaminan hari tua dan lain-lain.

Salah satu indikator dari motivasi adalah kebutuhan fisiologis (*physiological need*) yang dapat dipenuhi dengan finansial. Hal ini berkaitan erat dengan imbalan yang diterima karyawan. BPR Suadana, Sukawati, Gianyar telah memberikan imbalan dalam bentuk finansial kepada karyawan yang meliputi gaji dan berbagai pendapatan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini masih dikeluhkan oleh anggota karena masih dianggap belum sesuai dengan beban tugas yang diemban terutama pada tunjangan yang diterima karyawan. Imbalan yang diterima karyawan selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Jumlah Imbalan Yang Diterima Karyawan
BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar Tahun 2020

No.	Bulan	Gaji Pokok (ribu Rp.)	Tunjangan Makan (ribu Rp.)	Tunjangan Transport (ribu Rp.)	Tunjangan Hari Raya (ribu Rp.)	Jumlah (ribu Rp.)
1.	Jabnuari	140.000	9.600	7.200	-	156.800
2.	Februari	140.000	9.600	7.200	70.000	226.800
3.	Maret	140.000	9.600	7.200	-	156.800
4.	April	140.000	9.600	7.200	-	156.800
5.	Mei	140.000	9.600	7.200	-	156.800
6.	Juni	140.000	9.600	-	-	149.600
7.	Juli	140.000	9.600	-	-	149.600
8.	Agustus	140.000	9.600	-	-	149.600
9.	September	140.000	-	-	-	140.000
10.	Oktober	140.000	-	-	-	140.000
11.	Nopember	140.000	-	-	-	140.000
12.	Desember	140.000	-	-	-	140.000
	Jumlah	1.680.000	76.800	36.000	70.000	1.862.800

Sumber: BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan pada tahun 2020 semakin menurun dari bulan kebulan berikutnya. Hal ini

sudah tentu merupakan dampak dari wabah covid 19 yang merebak terutama pada bulan-bulan terakhir. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan diperoleh informasi bahwa karyawan memahami hal ini namun yang dikeluhkan oleh karyawan tidak ada pemberitahuan kepada karyawan sehingga karyawan merasa dikesampingkan. Manajemen bertindak sepihak sehingga karyawan merasa dinomor duakan. Seperti penghapusan bonus dilakukan sepihak oleh manajemen, demikian pula dengan penghapusan tunjangan makan dan transport, dimana tunjangan ini sangat diharapkan oleh karyawan..

Sehubungan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, dkk. (2016), Sherlie dan Hikmah (2020) serta penelitian Tarigan dan Priyanto (2021) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Gamur (2017) menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Di samping motivasi, disiplin kerja juga diprediksi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan kerja merupakan sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (2014:476), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Kualitas karyawan dapat dilihat dari disiplin kerja yang dilakukan sehari-hari. Dengan memacu disiplin kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang akan dapat meningkatkan kinerja.

Hasibuan (2014:194) menyatakan disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka bekerja. Dengan disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan pada seseorang tersebut. Disiplin kerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Tingkat absensi karyawan pada BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Disiplin Kerja Karyawan BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar

No.	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Hari Kerja (hari)	Harti Kerja Sesungguhnya (hari)	Jumlah Absen (hari)	Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=6/5x100%
1	Januari	40	24	960	35	954	3.65
2	Februari	40	22	880	30	874	3.41
3	Maret	40	23	920	30	914	3.26
4	April	40	25	1000	37	994	3.70
5	Mei	40	22	880	37	874	4.20
6	Juni	40	25	1000	35	994	3.50
7	Juli	40	25	1000	40	994	4.00
8	Agustus	40	25	1000	39	994	3.90
9	September	40	25	1000	43	994	4.30
10	Oktober	40	24	960	45	954	4.69
11	Nopember	40	25	1000	46	994	4.60
12	Desember	40	24	960	48	954	5.00
Jumlah			293	11560	465	11554	48.21
Rata-rata			24,42	963.33	38.75	957.33	4.02

Sumber: BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar

Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan termasuk tinggi, karena rata-rata absensi 4,02 persen melebihi toleransi yang

diisyaratkan oleh Ardana (2012) yaitu 3 persen. Dapat dilihat pula absensi bulanan sebagian besar di atas 3 persen terutama pada bulan-bulan terakhir. Hal ini sangat mungkin disebabkan oleh kebijakan sepihak oleh manajemen. Disamping itu ditemukan karyawan tidak mengikuti aturan perusahaan seperti tidak menggunakan uniform yang telah ditentukan.

Kondisi seperti ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dukukan dari hasil penelitian Shinta dan Siagian (2020), Mogi (2020) dan penelitian Alam (2016) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Mariani dan Sariyathi. (2017) menemukan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Variabel lain yang diprediksi banyak berpengaruh terhadap kinerja adalah komunikasi. Komunikasi merupakan system aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi (Prakosa,2014:29). Kemampuan komunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pimpinan (Manullang,2012). Komunikasi antara bawahan ke atasan yang berjalan dengan baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Darsana,2014)

Kemampuan komunikasi merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pimpinan dalam pentransferan informasi dari satu orang (pengirim) ke orang lain (penerima) yang menuntut pemahaman makna atau informasi yang diterima tersebut agar tercapai komunikasi yang efektif agar karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas

masing-masing dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi yang baik disampaikan oleh pimpinan kepada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sastrohadiwiryono, 2013: 212). Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya komunikasi yang baik dalam memerintah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang baik dapat meningkatkan hasil kerja karyawan (Armada, 2013).

Komunikasi yang dilakukan pada BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar seperti pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Jenis dan Frekuensi Komunikasi
Pada BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar Tahun 2020

No	Uraian	Frekuensi	Realisasi	Tujuan
1	Komunikasi Antara Pimpinan Dengan karyawan	12 kali	9 kali dan kurang berjalan karena pimpinan sering diwakilki.	Mempertegas strategi bulanan
2	Komunikasi Anatra karyawan dengan karyawan	Setiap saat	Kurang berjalan	Komunikasi mengenai pelaksanaan tugas masing-masing karyawan.
3	Rapat Keseluruhan Karyawan dengan Pimpinan	1 kali	Telah berjalan dengan baik	Mengadakan evaluasi kinerja tahunan dan merancang strategi tahun mendatang

Sumber : BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar

Dari Tabel 1.4 dapat dijelaskan bahwa komunikasi formal dan informal yang terjadi pada BPR Suadana Celuk, Sukawati, Gianyar yang meliputi adanya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan yang dicanangkan 12 kali, namun dari hasil observasi awal ternyata hanya terlaksana 9 kali dan tidak berjalan baik, demikian pula komunikasi antara

karyawan yang diharapkan dapat membantu kelancaran pekerjaan tidak berjalan mulus hanya rapat tahunan yang berjalan namun tidak semua karyawan hadir. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi masih bermasalah dan perlu diperbaiki.

Di samping pendapat di atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2016), Dewita dan Reliaze. (2020) dan penelitian Rosmadi (2018) menemukan komunikasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Namun penelitian Indah (2019) menemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari isu dan penelitian terdahulu di atas maka dianggap perlu diadakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar?
- 3) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang Ilmu Manajemen, lebih khusus lagi dalam bidang motivasi, disiplin kerja, komunikasi dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai kalangan seperti:

- 1) Bagi Mahasiswa/Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia praktis yang senyatanya dan merupakan syarat untuk meraih gelar Magister dalam bidang ilmu manajemen.

2) Bagi PT. BPR Suadana, Celuk, Sukawati, Gianyar .

Dari hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan yang mungkin dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan mengenai motivasi, disiplin kerja, komunikasi dan kinerja anggota.

3) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan perbandingan untuk penelitian selanjutnya serta menambah referensi perpustakaan dalam mengembangkan minat mahasiswa di lingkungan Universitas Mahasaraswati Denpasar.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dalam Hasibuan (2014) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja

dalam organisasi (Luneburg, 2013). Locke dan Latham (2012), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres et al, 2012), mengatakan temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan

dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney *et al*, 2012).

2.1.2 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan berdasarkan ciri-ciri individu atau sifat/perangai serta pengertian dari berbagai pendapat ahli.. Sebagai contohnya, ada pelajar yang bertindak melakukan sesuatu disebabkan keinginan yang tinggi untuk berjaya tetapi ada pula yang bertindak disebabkan takut untuk gagal, mungkin juga mereka bertindak kerana minat yang sangat mendalam dalam perkara itu, dan mungkin pula semata-mata disebabkan rasa bertanggung jawab kepada kedua ibu bapa yang menaruh harapan begitu tinggi terhadap mereka.

Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang artinya "bergerak". Berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi. Motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri manusia yang timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang yakni faktor intrinsik dan faktor diluar diri yang disebut ekstrinsik, faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan, sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kondisi kerja, kebijakan organisasi, kehidupan ditempat kerja atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks, tetapi kedua faktor tersebut timbul karena adanya rangsangan.

Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif yang membawa kepada peningkatan pelaksanaan kerja pegawai dan sebaliknya dapat pula berpengaruh negatif. Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut. Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu dan respon intrinsik yang menampakkan perilaku-perilaku manusia (Swanburg, 2014:76). Motivasi merupakan keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu (Muhibbin, 2013: 201). Ibrahim Bafadal (dalam Sarbini, 2013:21) mengutip Hoy dan Misked dan Sergiovanni menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas-tugasnya” yang ditambahkan oleh Wiles dalam Sarbini (2013) bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai sangat mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Samsudin (2014:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Siagian (2012:102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Sukmadinata (2013:64) bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai tenaga pendorong yang berupa desakan, motif, kebutuhan dan keinginan. Motivasi merupakan proses

psikologis yang mencerminkan interaksi antara jiwa, sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan dalam diri seseorang. Suryabrata (2014:70) juga berpendapat bahwa “motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan.” Dengan kata lain, motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental yang memberikan energi dan mendorong manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut McDonald (dalam Hadis, 2013:29) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Sama halnya dengan yang dikatakan Uno (2013:5) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2014:141) bahwa Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Sedangkan Robbins (2015: 156) menyatakan Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*presistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi

tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan adanya tujuan.

2) Teori motivasi

Beberapa teori tentang motivasi dapat disebutkan berikut ini, sebagai acuan diantaranya adalah:

a) Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg dalam Rivai (2013), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan,

yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factor. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (dissatisfiers = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologi seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan (job content) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga faktor ini dinamakan satisfiers atau motivator yang meliputi :

- (1) Prestasi atau *Achievment*
- (2) Pengakuan atau *Recognition*
- (3) Pekerjaan itu sendiri atau *the work in self*
- (4) Tanggung jawab atau *Responsibility*

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni hubungan pekerjaan dengan tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan.

b) Teori achievement Mc Clelland

Menurut Mc Clelland dalam Rivai (2013), salah satu teori yang populer dikalangan praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David McClelland seorang ahli psikolog dari Universitas Harvard. Teori tersebut dikenal dengan Teori Kebutuhan yang isinya golongan kebutuhan kedalam tiga jenis yaitu keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi. Mc Clelland menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil). *Need for affiliation* keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *social need*-nya Maslow). *Need for Power* kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya (dorongan untuk mengatur).

Teori ini berusaha menjelaskan *achievement oriented behaviour* yang didefinisikan sebagai pelaku yang diserahkan terhadap *standart of execlent*. Menurut teori ini, seseorang mempunyai *need for achivement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu ketika dia merencanakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak.

c) Teori X dan Y Douglass Mc Gregor

Douglas Mc Gregor dalam Rivai (2013) menemukan teori X dan teori Y yang dibentuk setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y.

Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosinya untuk mencapai berbagai tujuan. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi dalam manajemen.

d) Teori Motivasi Clayton Alderfer

Alderfer dalam Rivai (2013) mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (existence), hubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

e) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow dalam Rivai (2013) mengatakan kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya.

Menurut Maslow dalam Rivai (2013:120) hierarkir kebutuhan manusia adalah:

(1) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Contoh kebutuhan ini adalah makanan, minuman, tempat tinggal, udara, air dan sebagainya.

(2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan keselamatan kerja dan kebebasan dari rasa khawatir.

(3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain. Manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi. Di tempat kerja kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau bekerja sama dalam tim.

(4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan atau keinginan untuk berprestasi

(5) Kebutuhan aktualisasi

Kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, disamping faktor ekstern seperti tempat tinggal juga sangat ditentukan faktor-faktor intern

yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti usia, tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan. Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat :

a) Motivasi merupakan suatu determinan penting bagi kinerja individual.

Jelas kiranya, bahwa ia bukan satu-satunya determinan, karena masih ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhinya seperti :

- (1) Usia
- (2) Pengalaman kerja sebelumnya
- (3) Pendidikan
- (4) Pelatihan

b) Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu :

- (1) Ciri-ciri pribadi seseorang
- (2) Tingkat dan jenis pekerjaan
- (3) Lingkungan kerja

c) Sumber lain mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- (1) Individu dengan segala tingkah lakunya
- (2) Situasi dimana individu bekerja
- (3) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya
- (4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak
- (5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu

(6) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu

(7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan

d) Tekanan Psikologis

Disamping hal-hal yang dikemukakan diatas apabila kita amati secara cermat dalam kehidupan berorganisasi. Para bawahan tidak selalu berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau menuruti keinginan pimpinannya. Apabila hal ini terjadi berarti ada sebab yang biasanya ditimbulkan oleh adanya tekanan-tekanan batin atau psikologis. Dan akibatnya akan mempengaruhi perilaku mereka sehingga berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4) Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Maslow dalam Rivai (2013). Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological need*)

Kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti makan, minum, pakaian, dan perumahan.

b) Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Security safety need*)

Kebutuhan yang bebas dari bahaya, ketakutan, ancaman, kehilangan pekerjaan yang dimiliki, pakaian, dan perumahan.

c) Kebutuhan bermasyarakat (*Social need*)

Kebutuhan untuk berkelompok atau bermasyarakat yaitu. manusia suka bersama untuk kehidupan yang beranekaragam.

d) Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*Esteem need*)

Kebutuhan untuk memperoleh reputasi, terhormat dan dihormati, mereka membutuhkan pujian, penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya.

e) Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*Self actualization need*)

Kebutuhan untuk membuktikan dirinya sebagai orang yang mampu mengembangkan potensi bakatnya, sehingga mempunyai prestasi yang membanggakan.

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Dalam rangka menjalankan tata tertib dan kelancaran tugas-tugas karyawan diperlukan suatu peraturan dan kedisiplinan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2014:194) disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka bekerja. Dengan disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan

yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan pada seseorang tersebut. Sedangkan menurut Simamora (2014:476), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Berdasarkan pengertian diatas dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar para pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

2) Aspek-aspek Disiplin Kerja

Amriany, dkk dalam Anggraeni (2014) menyebutkan aspek-aspek disiplin kerja yaitu:

a) Kehadiran

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun.

b) Waktu kerja

Waktu kerja merupakan jangka waktu saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan, waktu istirahat, dan akhir

pekerjaan. Mencetak jam kerja pada kartu hadir merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu karyawan.

c) Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan yaitu jika seseorang melakukan apa yang dikatakan kepadanya.

d) Kepatuhan terhadap aturan

Serangkaian aturan yang dimiliki perusahaan merupakan tuntutan bagi karyawan agar patuh, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar perusahaan

e) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja yaitu menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama.

f) Pemakaian seragam

Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali.

3) Jenis-jenis disiplin kerja

Jenis-jenis disiplin kerja menurut Terry (2012:218), disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, yang terdiri dari :

- a) *Self Imposed Dicipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi sehingga orang akan

tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.

- b) *Command Discipline* yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman dari orang lain.

4) Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Untuk mengkondisikan karyawan perusahaan agar senantiasa bersikap disiplin, maka terdapat beberapa prinsip pendisiplinan sebagai berikut (Ranupandojo dkk, 2015:241):

- a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.
- b) Pendisiplinan harus bersifat membangun.
- c) Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
- d) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.
- e) Pimpinan hendaknya tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- f) Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

5) Faktor-faktor disiplin kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian 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 dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka mereka akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta ijin keluar.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi penentuan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakan dalam

suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapatkan suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka ada perlu keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

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. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan

penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan menciptakan disiplin kerja yang baik. Sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- (1) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- (2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- (3) Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- (4) Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

6) Indikator disiplin kerja

Yang menjadi indikator dalam variabel disiplin kerja menurut Novitasari (2016:59) adalah sebagai berikut:

a) Penggunaan waktu secara efektif, meliputi :

- (1) Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
- (2) Penghematan waktu dalam melaksanakan tugas

b) Ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, meliputi :

- (1) Ketaatan terhadap jam kerja
 - (2) Ketaatan terhadap pimpinan
 - (3) Ketaatan terhadap prosedur dan metode kerja
- c) Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, meliputi :
- (1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana
 - (2) Mengevaluasi hasil pekerjaan
 - (3) Keberanian menerima resiko kesalahan

2.1.4 Komunikasi

1) Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain (Rivai dan Mulyadi, 2012 : 336).

Komunikasi adalah *“the transfer and understanding of meaning”* (pemindahan dan pemahaman makna) atau pertukaran pesan antar-manusia dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sama (Marwansyah, 2014 : 321). Komunikasi adalah merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai sender kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk

memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender* (Wibowo, 2014 :242)

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat dinyatakan komunikasi adalah sebuah proses dua arah dalam penyampaian informasi atau pesan-pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan tujuan dapat saling mengerti dan memahami. Arti komunikasi demikian penting dalam meneruskan informasi kepada orang lain sehingga dapat diterima dan dipahami.

2) Fungsi Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2015 : 223-224), komunikasi melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi : pengendalian, motivasi, pernyataan emosional, dan informasi.

- a) Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dengan berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hierarki dan panduan formal bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk diikuti.
- b) Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para pekerja mengenai apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka dalam melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerjanya.
- c) Kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak pekerja. Komunikasi di dalam kelompok adalah mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan frustrasi. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan pernyataan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

d) Fungsi terakhir dari komunikasi adalah memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh para individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan mengirimkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

3) Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah tahapan-tahapan di antara sumber dengan penerima yang menghasilkan pemindahan dan pemahaman makna. (Robbins dan Judge, 2015 : 224). Pengirim memulai sebuah pesan dengan mengodekan pemikirannya. Pesan adalah sebuah tindakan aktual produk fisik dari pengodean pengirim. Saluran adalah medium melalui mana pesan-pesan akan berjalan akan berjalan. Pengirim memilihnya, kemudian menentukan apakah menggunakan saluran yang formal atau informal.

Penerima adalah orang kepada siapa pesan akan diarahkan, yang pertama-tama harus menerjemahkan simbol-simbol ke dalam bentuk yang dapat dipahami. Tahap ini adalah menguraikan isi kode dari pesan. Kebisingan mencerminkan hambatan dalam komunikasi yang memutarbalikkan kejelasan dari pesan, seperti misalnya permasalahan persepsi, informasi yang berlebihan, kesulitan semantik, atau perbedaan budaya. Kaitan terakhir dalam proses komunikasi ini adalah lompatan umpan balik. Umpan balik adalah pemeriksaan mengenai seberapa berhasilkah kita dalam memindahkan pesan kita seperti yang

dimaksudkan semula. Ini menentukan apakah pemahaman telah tercapai atau belum.

4) Arah Dalam Berkomunikasi

Robbins dan Judge (2015 : 225-226) menyebutkan komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau secara lateral. Dimensi vertikal dibagi lagi menjadi ke arah bawah dan ke arah atas.

a) Komunikasi ke arah bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik.

b) Komunikasi ke arah atas

Komunikasi ke arah atas menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manajer tetap waspada dengan apa yang dirasakan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, pararekan sekerja dan organisasi secara umum.

Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke arah atas untuk gagasan-gagasan mengenai bagaimana kondisi dapat ditingkatkan.

c) Komunikasi lateral

Komunikasi lateral adalah ketika komunikasi terjadi di antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya. Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi.

5) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Proses Komunikasi

Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2014 :422) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi efektifitas proses komunikasi adalah : *communicator issues*, *noise*, *information richness* dan *network structure*.

a) *Communicator issues*, adalah *communicator* perlu *encode*, mensandi dan menginterpretasikan pesan, dan aktivitas ini bisa menjadi sumber masalah komunikasi. Interpretasi *receiver* mungkin bisa saja salah, karena mungkin memiliki kekurangan kompetensi komunikasi. *Sender* telah memilih cara alternatif mengomunikasikan gagasan yang memerlukan tim bekerja lebih cepat. *Receiver* yang tidak terampil dalam *listening*, menyimak, mungkin salah menginterpretasikan pesan atau salah semuanya.

b) *Noise* atau suara dapat mengganggu dalam penyampaian pesan dari *sender* kepada *receiver*. Tentu saja hal ini sangat tergantung pada kondisi lingkungan kerja fisik di mana komunikasi terjadi. *Sender*

mungkin harus berbicara lebih keras, sedangkan *receiver* harus mendengarkan dengan lebih hati-hati.

- c) *Information richness*, kekayaan atau kesempurnaan informasi, menunjukkan jumlah dan kedalaman informasi yang dikirimkan dalam pesan. Pesan yang dikirimkan melalui saluran tatap muka mempunyai tingkat *information richness* tingkat tertinggi karena *sender* dapat menyampaikan arti atau makna tidak hanya melalui kata, tetapi juga bahasa~tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara. Tatap muka memberi peluang bagi *sender* dan *receiver* menerima umpan balik, yang memungkinkan memverifikasi dan memastikan pesan mereka diterima dan diinterpretasikan dengan benar.
- d) *Network structure*, struktur jaringan menunjukkan pola komunikasi yang terjadi secara reguler di antara masing-masing anggota tim. Pola jaringan komunikasi dapat dijelaskan dalam bentuk sentralisasi atau desentralisasi di mana komunikasi dalam jaringan mengalir melalui beberapa anggota lainnya. Semakin komunikasi mengalir melalui lebih sedikit anggota tim, semakin tinggi tingkat sentralisasi.

6) Hambatan-hambatan pada Komunikasi yang efektif

Robbins dan Judge (2015 : 240-243), hambatan atau penghalang dalam komunikasi terdiri dari:

a) Penyaringan

Penyaringan (*filtering*) mengacu pada tujuan memanipulasi informasi oleh si pengirim sehingga si penerima akan melihatnya menjadi lebih menguntungkan. Level yang semakin vertikal dalam hierarki

organisasi, maka akan semakin membuka banyak kesempatan untuk melakukan penyaringan.

b) Pemilihan persepsi

Pemilihan persepsi merupakan hal penting sebab para penerima dalam proses komunikasi melihat dan mendengar secara selektif berdasarkan pada kebutuhan mereka, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya.

c) Informasi yang berlebihan

Para individu memiliki kapasitas yang terbatas untuk memproses data. Apa yang terjadi ketika para individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang mereka sortir dan gunakan? Mereka cenderung untuk memilih, mengabaikan, melewati atau melupakannya.

d) Emosi

Orang-orang yang berada dalam suasana hati yang negatif lebih cenderung untuk mengkritisi pesan dengan lebih terperinci, sedangkan mereka yang berada dalam suasana hati positif cenderung untuk menerima komunikasi begitu saja. Emosi yang lebih ekstrem seperti sorak kegirangan atau depresi berisiko menghalangi komunikasi yang efektif.

e) Bahasa

Bahkan ketika kita sedang berkomunikasi dalam bahasa yang sama, kata-kata dapat berarti hal-hal yang berbeda dengan orang lain. Umur dan konteks adalah dua dari faktor terbesar yang mempengaruhi

perbedaan-perbedaan tersebut. Para pengirim cenderung untuk mengasumsikan kata-kata dan istilah-istilah dengan tidak tepat yang mana mereka pergunakan arti yang sama dengan yang mereka guriakan kepada penerima.

f) Keheningan

Hal yang mudah untuk mengabaikan keheningan atau kurangnya komunikasi karena didefinisikan dengan ketiadaan informasi. Keheningan mengacu pada diskriminasi, gangguan, korupsi dan kelakuan buruk yang berarti bahwa para manajemen puncak tidak dapat mengambil tindakan untuk menghilangkan perilaku ini.

g) Kekhawatiran komunikasi

Hampir semua pekerjaan memerlukan beberapa komunikasi secara lisan. Menjadi pusat perhatian yang lebih besar adalah bukti bahwa kekhawatiran komunikasi lisan yang tinggi dapat memutarbalikkan tuntutan komunikasi atas pekerjaan mereka agar supaya meminimalkan kebutuhan komunikasi.

h) Berbohong

Hambatan terakhir terhadap komunikasi yang efektif adalah kesalahan penyajian informasi secara sekaligus, atau berbohong. Diperparah di sebuah organisasi yang besar, yaitu sejumlah besar penipuan yang terjadi setiap harinya. Bukti menunjukkan bahwa orang-orang merasa lebih nyaman berbohong melalui telepon daripada berhadapan muka dan lebih nyaman berbohong melalui *e-mail* daripada ketika mereka harus menulis dengan pulpen dan kertas.

7) Indikator- indikator Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2015 :223, 240), variabel komunikasi diukur dari indikator- indikator sebagai berikut :

- a) Fungsi komunikasi dalam mengendalikan perilaku karyawan.
- b) Komunikasi membantu meningkatkan motivasi.
- c) Komunikasi dalam kelompok kerja.
- d) Kemampuan menginterpretasikan informasi dari atasan tentang pelaksanaan tugas.
- e) Efektifitas dalam berkomunikasi sesuai kebutuhan.
- f) Ketepatan informasi program kerja tanpa dimanipulasi.
- g) Bahasa yang jelas dalam berkomunikasi.
- h) Kebenaran informasi yang diberikan

2.1.5 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut *The Striber Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979 dalam Prawirosentono, (2012:1-2) “*to perform*“ mempunyai beberapa “*entries*” berikut: (1) *to do or Carry out; executive*, (2) *to discharge or fulfill, as a vow*, (3) *to party, as a character in a play*, (4) *to render by the voice or musical instrument*, (5) *to execute or complete on undertaking*, (6) *to act a part in a play*, (7) *to perform music*, (8) *to do what is expected of person or machine*”.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Menurut Fattah (2013:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2014:50) bahwa: Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Samsudin (2014:159) menyebutkan bahwa: Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Menurut Nawawi (2014:124) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Husein (2014:142) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Atau kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui atau dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diembam suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative yang dimiliki. Menurut Manulang (2015:125) kinerja adalah menilai bagaimana seorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang ditentukan. Kemudian Robbins (2015:112) mendefinisikan

kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Nitisemito (2013: 214) kinerja (kinetic energi kerja) menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas.

Menurut Martoyo (2014:182), kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya.

Kinerja individu dapat dicermati dari apa yang dilakukan individu dalam kerjanya (Husein,2014:98). Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atau dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (2012:2) yang mengartikan kinerja sebagai, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mendapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2013:142) mengatakan bahwa Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Sementara Rivai (2013:14) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di 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.

Stolovitch and Keeps dalam Rivai (2013: 15) mengemukakan bahwa: Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (2012:67), mengemukakan: Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja”. Casio dalam Hasibuan (2014:137) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Donnelly, et al (2012:210) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Sementara Simamora (2014:339) lebih tegas menyebutkan bahwa: Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2012:92) mengatakan bahwa Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi.

Dari sekian banyak pengertian kinerja maka dalam penelitian ini akan mengacu pada pendapat Robbins (2015) yang berpendapat bahwa kinerja suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jasi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau organisasi menghadapi krisis yang serius kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan menyebabkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Simamora (2014:34) berpendapat bahwa standar kinerja adalah penentuan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang diterapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja yang dianggap diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam penetapan standar kinerja yaitu sebagai berikut.

- a) Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
- b) Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- c) Standar kinerja dinyatakan dengan angka.

- d) Standar kinerja harus diukur.
- e) Standar kinerja harus dapat dipahami.

Simamora (2014:149) berpendapat bahwa standar kinerja mempunyai tiga fungsi yaitu sebagai berikut.

- a) Menjadi tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya karyawan.
- b) Jika standar kerja telah dipenuhi, maka karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.
- c) Standar kinerja merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan.

2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi serta secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi dan pelatihan yang dilakukan dengan baik.

Arti penting penilaian kinerja menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Hariandja (2014:195) sebagai berikut.

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c) Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.

Hasibuan (2014:45) menyatakan kriteria penilaian adalah sebagai berikut.

- a) Hasil tugas individual.

Jika tujuan akhir diperhitungkan dan bukannya cara, maka manajemen seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seorang karyawan.

- b) Perilaku.

Dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seseorang karyawan. Ini sangat benar untuk personalia dalam posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intrinsik dari suatu upaya kelompok.

- c) Ciri.

Perangkat kriteria terlemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi-organisasi, adalah ciri individu. Dikatakan lebih lemah daripada hasil tugas maupun perilaku karena paling jauh dari kinerja aktual pekerjaan itu sendiri.

Dessler (2015:26-28), menyatakan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan melalui umpan balik 360 derajat oleh beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut.

a) Penilaian penyelia terdekat.

Penilaian penyelia masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian. Mendapatkan penilaian seorang penyelia itu relatif mudah dan juga sangat masuk akal.

b) Penilaian rekan kerja

Penilaian atas seorang karyawan oleh rekannya dapat menjadi efektif dalam meramalkan keberhasilan manajemen masa depan.

c) Penilaian komite penilai.

Penilaian ini sering menggunakan berbagai macam penilaian yang dibuat oleh para penyelia individual, penilaian gabungan cenderung menjadi lebih handal dan jujur.

d) Penilaian diri.

Penilaian diri karyawan atas kinerja digunakan biasanya dalam hubungan dengan penilaian para penyelia. Masalah dasar dengan semua ini adalah bahwa karyawan menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada mereka dinilai oleh para penyelia atau rekan kerja.

e) Penilaian bawahan.

Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya menilai kinerja penyelia mereka, satu proses yang banyak disebut umpan balik dari bawah.

f) Umpan balik 360 derajat.

Banyak perusahaan telah memperluas gagasan umpan balik ke atas ke dalam apa yang mereka sebut umpan balik 360 derajat.

Terdapat dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2013:212).

3) Kegunaan Penilaian Kinerja

Apabila dilihat dari sudut pandang kegunaan kinerja Siagian (2012:151) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2013:137-145), yaitu :

- a) Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparation*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*. (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparation*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparation* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Porced comparation (grading)* : metode ini sama

dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

- b) Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.
- c) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- d) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

- c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Rivai (2013:324), berpendapat bahwa aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan 3 (tiga), yaitu sebagai berikut.

- a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan dan kemampuan melakukan negosiasi.

4) Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2015:260):

- a) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.

b) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.6 Hubungan Antara variabel

1) Hubungan antara motivasi dengan kinerja

Terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja. dimana motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Simamora (2014:19) yaitu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, faktor ini adalah bagian dari variabel motivasi. Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Victor dalam Robbins

(2015:283) memberikan suatu pernyataan tentang adanya suatu hubungan antara motivasi dengan kinerja. Dikatakan bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya. Untuk memaksimalkan kinerja, karyawan perlu diberikan dorongan untuk lebih giat bekerja seperti imbalan yang lebih baik (Robbins, 2015).

Teori di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, dkk. (2016), Sherlie dan Hikmah (2020), Tarigan dan Priyanto (2021) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja

Hasibuan (2014:194) menyatakan disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan kinerja yang baik, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai kinerja. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka bekerja. Dengan disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan padanya.

Teori di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Shinta dan Siagian (2020), Mogi (2020), Alam (2016) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Hubungan antara komunikasi dengan kinerja

Kemampuan komunikasi merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pimpinan dalam pentransferan informasi dari satu orang (pengirim) ke orang lain (penerima) yang menuntut pemahaman makna atau informasi yang diterima tersebut agar tercapai komunikasi yang efektif agar karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Penjelasan di atas mengandung makna bahwa komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang baik disampaikan oleh pimpinan kepada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sastrohadiwiryono, 2013: 212). Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya komunikasi yang baik dalam memerintah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang baik dapat meningkatkan hasil kerja karyawan (Armada, 2014).

Teori di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2016), Dewita dan Reliaze. (2020), Rosmadi (2018) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dan bahan pertimbangan berikut disampaikan beberapa hasil penelitian yang terkait dengan kontribusi kepuasan kerja dalam

memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, dkk. (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Trans Kalla Makassar. Jumlah sampel penelitian ini adalah 80 orang dan data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini melaporkan, pengaruh parsial dari komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, adalah pengaruh positif yang signifikan. Dibandingkan dengan motivasi kerja, komunikasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Kalla Makassar. Ketiga hipotesis penelitian ini diterima secara statistika

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Gamur (2017) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. Sampel diambil dengan metode Slovin berjumlah 75 orang. Data yang terkumpul setelah diuji asumsi klasik dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi, motivasi dan disiplin secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan (2) komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 4) disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Shinta dan Siagian (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Citra Mandiri Distribusindo. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 orang dan data dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil menunjukkan baik secara parsial maupun simultan variabel komunikasi, disiplin kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Distribusindo. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Distribusindo dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan disiplin dan insentif yang lebih baik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan

komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Sherlie dan Hikmah (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Benwin Indonesia Di Kota Batam. Sampel ditentukan dengan metode Slovin berjumlah 48. Data dianalisis secara berjenjang yaitu uji asumsi klasik, regresi linier berganda, korelasi berganda, dseterminasi, uji kelayakan model (F-test) dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Benwin Indonesia.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan dan Priyanto (2021) Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank DBS Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan sampel 37 orang yaitu 30 persen dari jumlah populasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan

regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Manajemen dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan menjaga standar disiplin kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Mogi (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ramayana Lestari Sentosa.Tbk Di Jakarta Pusat. Sampel diambil dengan metode Slovin berjumlah 45 orang dan data dianalisis dengan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan Variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sehingga, jika nilai variabel komunikasi naik maka kinerja karyawan akan meningkat. Variabel komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain

adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Alam (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. Menggunakan 56 orang responden dan alat analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial komunikasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap personel kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Mariani dan Sariyathi. (2017) Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 35 orang yang diambil secara sensus dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah,. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung

Mina Peguyangan di Denpasar, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Indah (2019) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Madina Syariah Yogyakarta. Menggunakan responden sebanyak 50 orang yang diambil secara sensus. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi linier berganda. Dari pengujian secara parsial komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis

regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2016) Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sai Apparel Industries Semarang Departemen Raw Material Store (Gudang). Jumlah sampel sebanyak 35 orang dan data dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara simultan (serempak) variabel kompensasi, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil pengujian statistik secara parsial (individu) membuktikan bahwa kompensasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Dewita dan Reliaze. (2020). Dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada PT. Yeakin Plastic Industry Di Kota Batam. Menggunakan sampel sebanyak 65 orang dengan alat analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan valid dan reliabel, normal dan tidak terjadi multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Secara parsial variabel disiplin kerja dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun simultan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Rosmadi (2018) dengan Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jumlah sampel 80 orang dan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) sebagai alat analisis. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa disiplin kerja, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada tingkat yang baik. Secara umum variabel bebas

disiplin kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan variabel pendapatan terhadap kinerja berpengaruh positif. Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka seluruh variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disdik Provinsi Jawa Barat.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian serta alat analisis.

