

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Semua organisasi memiliki strategi-strategi khusus dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya diperlukan kerjasama dan keahlian antar individu, dibutuhkan adanya peningkatan kerja dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Dalam mengelola organisasi, seorang pimpinan mestinya mampu melakukan fungsi penggerakan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena pergerakan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga

apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi *actuating* tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik.

Untuk dapat melakukan penggerakan (*actuating*) bawahan dengan baik, maka dibutuhkan cara pengelolaan motivasi bawahan dengan baik pula, karena motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan kerja atau semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang pada akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas bawahan itu sendiri dan bermuara pada pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, manusia sebagai aktor utama dalam setiap kegiatan organisasi termasuk lembaga pemerintahan merupakan aset yang unik, karena dalam pengelolaannya begitu banyak faktor yang mempengaruhinya dan sangat sulit untuk diprediksi, hal tersebut tentunya akan mempengaruhi pencapaian kinerja dari setiap individu pegawai. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Rivai (2008:309) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan. Lembaga Perkreditan Desa atau LPD sangat berkontribusi bagi perekonomian pedesaan. Kemajuan perekonomian dapat dimulai dari desa yang nantinya jika sudah merata

keadaan ekonomi di setiap desa maka otomatis berdampak pada keadaan ekonomi di kota dan akan mengalami kestabilan di segala bidang. Lembaga Perkreditan Desa dapat berperan besar bagi kemajuan perekonomian desa, hal tersebut dapat dilihat dari seberapa besar peluang pasar bagi LPD untuk memajukan perekonomian masyarakat. Untuk itulah setidaknya setiap desa harus memiliki lembaga keuangan tersendiri, salah satunya LPD untuk menghimpun dananya. Lembaga keuangan merupakan suatu badan yang bergerak di bidang keuangan untuk menyediakan jasa bagi nasabah atau masyarakat. Lembaga keuangan memiliki fungsi utama yaitu sebagai lembaga yang dapat menghimpun dana nasabah atau masyarakat ataupun sebagai lembaga yang menyalurkan dana pinjaman untuk nasabah untuk masyarakat.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan badan usaha milik desa yang melaksanakan kegiatan usaha di lingkungan desa dan untuk krama desa. LPD sebagai salah satu wadah kekayaan desa, menjalankan fungsinya dalam bentuk usaha-usaha ke arah peningkatan taraf hidup krama desa dan dalam kegiatannya banyak 2 menunjang pembangunan desa. Tujuan pendirian sebuah LPD pada setiap desa adat, berdasarkan penjelasan peraturan Daerah No. 2 / 2998 dan No 8 / tahun 2002 mengenai Lembaga Perkreditan Desa, adalah untuk mendukung pembangunan ekonomi pedesaan melalui peningkatan kebiasaan menabung masyarakat desa dan menyediakan kredit bagi usaha skala kecil, untuk menghapuskan bentuk-bentuk eksploitasi dalam hubungan kredit, untuk menciptakan kesempatan yang setara bagi kegiatan usaha pada tingkat desa dan untuk meningkatkan tingkat moneterisasi di daerah pedesaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Turangan, (2020:54) Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Wibowo (2009:86) kompetensi menyatakan bahwa adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Indikator kompetensi diantaranya adalah keahlian, penguasaan, keterampilan, pemahaman maupun kemampuan pegawai/karyawan dalam menghasilkan hasil kerja yang dapat dilihat dari tingkat pendidikan pegawai/karyawan tersebut. Fenomena yang dialami karyawan LPD Desa Adat Batungsel Tabanan terkait dengan kompetensi yaitu masih ada karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan pendidikannya.

Terkait dengan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin (2020), Turangan (2020), Sutedjo dan Mangkunegara (2018), menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Daly (2019) menemukah hal yang berbeda kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi, yang tak kalah penting diperhatikan dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Menurut Rivai (2011:825) Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk

berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Hasibuan (2019:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Indikator disiplin kerja diantaranya adalah kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja dan tingkat kewaspadaan tinggi yang merupakan hal penting yang harus dilakukan dalam meningkatkan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian maka fenomena yang terkait dengan disiplin kerja yaitu masih rendahnya kehadiran dan kurangnya ketepatan waktu sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan dan keterlambatan dalam melakukan semua kegiatan kantor dan menghambat percepatan kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan.

Terkait dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Liyas (2017), Syafrina (2017), Hasibuan (2019), dan Suwanto (2019) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Bawelle (2016) menemukan hal yang berbeda disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lain yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah komunikasi. Menurut Handoko (2013:272) Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seorang komunikator

kepada komunikan atau pengirim pesan dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian. Menurut Rivai (2013:837) Komunikasi adalah serangkaian cara dan nilai-nilai yang mempengaruhi, cara masing-masing individu bekerja untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu bekerja dan berhubungan sosial di perusahaan. Serta menampilkan Sikap dan nilai tersebut, merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu, bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Dari hasil penelitian maka fenomena yang terkait dengan komunikasi yaitu adanya permasalahan komunikasi mengenai indikator keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, kesamaan dengan pegawai lainnya yang muncul disebabkan oleh adanya *miss communication* antara atasan dengan bawahan seperti kesalahpahaman dengan menyelesaikan tugas karena komunikasi yang kurang baik. Contohnya atasan kurang jelas memberikan informasi kepada bawahannya, kurangnya tegur sapa antar pegawai, kurangnya berkoordinasi dengan pegawai lain mengenai permasalahan yang ada.

Terkait dengan pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Fachrezi (2020), Julita (2018), Dewi (2021), Rialmi (2020) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian menurut Erwantiningsih (2019) menyatakan bahwa komunikasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan.
2. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan.
3. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai kompetensi, disiplin kerja, komunikasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Batungsel Tabanan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan untuk dijadikan acuan skripsi bagi mahasiswa yang mengambil penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan di masa-masa yang akan datang oleh pimpinan maupun staf LPD Desa Adat Batungsel Tabanan mengenai pentingnya Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan yang baik, nantinya akan terjadi kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya dapat terealisasi dengan baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *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. Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan memenuhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. 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 karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, dan beban kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Zainal (2014:447), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Menurut Moehoeriono (2014:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan dalam Abdullah (2014:3) kinerja merupakan

singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Nawawi dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material. Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

(Wirawan, 2016:6) memberikan definisi bahwa konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan *output* atau hasil kerja yang dihasilkan pegawai yang optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi, perusahaan maupun instansi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli Simanjutak

(2011:11) mengatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

a. Kompensasi Individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu:

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya yang ingin dilakukan.
- 6) Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana prasarana kerja, kenyamanan lingkungan, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor Psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. Kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- 2) Faktor psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), *personality*, pembelajaran, motivasi.
- 3) Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur *job design*.

3. Faktor-faktor untuk mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target

yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Menurut Moeheriono (2012:95), pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Prawisentono dalam Murti (2012) berpendapat bahwa, manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dah berguna hanya untuk mengdentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakuakan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa penilaian kinerja

formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya.

Menurut Dessler (2007) dalam Syahyuni (2018) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan

penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2012:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
- b. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
- c. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

4. Indikator-Indikator Kinerja

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian ini sangat relatif sifatnya. Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan berpengaruh terhadap kegairahan kerja.

Menurut Robbins (2012:206), indikator mengukur kinerja karyawan yaitu:

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan - kegiatan lain.

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2009:86) kompetensi menyatakan bahwa adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh *profesionalisme* dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter, dkk (2010:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan :

- a. Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.

- b. Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c. Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar, watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter, dkk (2010:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a. Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b. Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.

- c. Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2. Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2009:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

Dalam abstrak "*Competency Based Integrated HR System*" oleh Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi atau

dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham dan Jubb (2009:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, et. al, 2009:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

3. Manfaat Kompetensi

Menurut Widyasari (2004) Kompetensi memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik bagi karyawan, organisasi, maupun industri sebagai suatu kesatuan. Secara lebih jelas, manfaat kompetensi bagi karyawan dan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Bagi Karyawan

- 1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- 2) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan latihan melalui akses sertifikasi nasional dengan berbasis standar yang ada.
- 3) Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.
- 4) Kompetensi Akan memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- 5) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan baik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- 6) Meningkatnya ketrampilan dan "*marketability*" sebagai karyawan.

b. Bagi Organisasi

- 1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
- 2) Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- 3) Sasaran yang jelas pada program pendidikan dan pelatihan yang difokuskan pada kesenjangan antara ketrampilan dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan.

- 4) Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- 5) Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan.
- 6) Mempermudah terjadinya perubahan melalui indentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.
- 7) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.

4. Faktor Penentu Kompetensi

Kompetensi juga dapat ditentukan dengan beberapa faktor. Menurut Husman (2017:64) mengungkapkan bahwa pendapat faktor penentu kompetensi yaitu:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai yang keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan berpengaruh terhadap perilaku. Apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa dirinya tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak berusaha untuk berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam mengerjakan sesuatu. Maka dari itu setiap orang harus dapat berfikir positif tentang dirinya, maupun orang yang berfikir kearah depan.
- b. Ketrampilan yaitu dengan memperaiki ketrampilan, individu dapat meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.
- c. Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman juga, diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi seseorang, kepelatihan dihadapan kelompok dan menyelesaikan masalah.

Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin membangakan kecerdasan organisasional untuk dapat paham terhadap dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi dibandingkan seseorang yang telah menggunakan pemikiran strategis.

- d. Karakteristik kepribadian yaitu kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan yang ada disekitarnya. Meskipun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah dan cepat. Bukan tindakan bijaksana mengarapkan seseorang memperbaiki kompetensinya dengan merubah kepribadian dirinya.
- e. Kompetensi yaitu dengan memberikan dorongan atau apresiasi kepada bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh yang baik dan positif terhadap kompetensi seorang bawahan.
- f. Isu Emosional yaitu hambatan emosional dapat dibatasi dengan penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi kompetensi dan inisiatif.
- g. Kemampuan intelektual yaitu kompetensi tergantung juga terhadap pemikiran kognitif seperti: pemikiran analisis dan pemekiran konseptual.

h. Budaya organisasi yaitu budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Proses perekrutan dan seleksi karyawan.
- 2) Sistem penghargaan.
- 3) Praktik pengambilan keputusan.
- 4) Filosofi organisasi (visi – misi dan nilai – nilai organisasi)
- 5) Kebiasaan dan prosedur.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan.
- 7) Proses organisasional.

5. Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Bagaimana karyawan mampu berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Menurut Thoah (2018:91) bahwa ciri – ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa:

- a. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- b. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi.
- c. Keterampilan dalam berkepelatihan, membangun persahabatan, sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
- d. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.

- e. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
- f. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antara karyawan untuk meningkatkan mutu produk/ pelayanan pada pelanggan.

6. Indikator-Indikator dalam Kompetensi

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romberg (2007) dalam Gatot (2014) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

a. Pengalaman kerja

Suatu dasar/ acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009:158).

b. Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2009:62).

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2009:53)

d. Ketrampilan (*skills*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu Sudarmanto, (2009:53).

2.1.4 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasibuan (2019:193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Latainer dalam Sutrisno (2019:87) 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 yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Salah satu upaya untuk mengatasi penyebab tindakan indisipliner yang bertujuan untuk pertumbuhan organisasi yaitu memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban karyawan.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:126) mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan

- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan

Berdasarkan tujuan disiplin kerja maka disiplin kerja karyawan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya.

3. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Sedangkan menurut Sutrisno (2016:89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian 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 untuk 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 sendiri 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 seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan 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

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

- g. Diciptakan kebiasaan - kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin
Kebiasaan - kebiasaan positif itu antara lain:

- 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan 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.

4. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Hasibuan (2007:194) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh - sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahannya pun akan kurang disiplin.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan

karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

e. Waskat

Waskat (Pengawasan Melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

f. Sanksi Hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan bekurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

2.1.5 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Untuk pencapaian tujuan perusahaan, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk dapat menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan, maka sangat penting untuk memahami tentang komunikasi manusia. Komunikasi dalam perusahaan merupakan proses penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari suatu unit (pengirim) ke unit yang lain (penerima) tidak hanya vital dalam

perumusan tujuan perusahaan, tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui kegiatan perusahaan.

Menurut Hamzah (2011:1), Komunikasi adalah tehnik dasar yang menggerakkan seseorang melakukan hubungan sosial pada karyawan yang bekerja. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas komunikasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

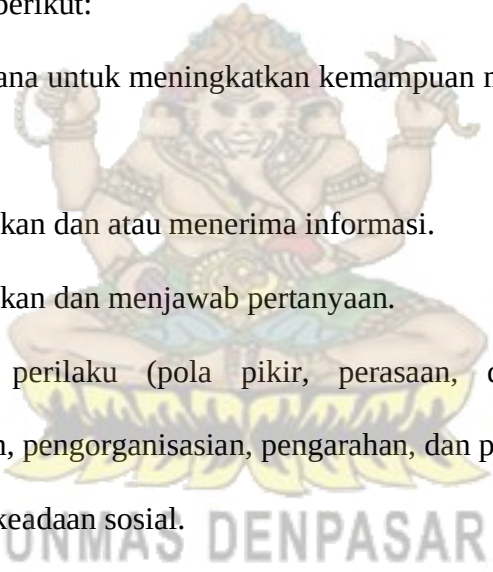
Menurut Hasibuan (2012:81) Komunikasi adalah alat pengalihan informasi dari akumunikator kepada komunikasi agar antara mereka dapat interaksi. Lalu Komunikasi juga merupakan usaha praktek dalam mempersatukan pendapat-pendapat, ide-ide, persamaan pengertian dan persatuan kelompok aktivitas komunikasi yang memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Apabila kajian komunikasi dihubungkan dengan perusahaan timbul suatu kajian tentang komunikasi dalam perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu konteks atau wadah penting dalam berkomunikasi sesama karyawan.

Menurut Rivai (2013:837), komunikasi adalah serangkaian cara dan nilai-nilai yang mempengaruhi, cara masing-masing individu bekerja untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu bekerja dan berhubungan sosial di perusahaan. Serta menampilkan Sikap dan nilai tersebut, merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu, bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh para ahli, maka dapat dimaknai bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah ada dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan yang dilakukan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku sama lain.

2. Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Menurut Husman (2011:420) tujuan dan manfaat komunikasi dapat dilihat sebagai berikut:

- 
- a. Sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial.
 - b. Menyampaikan dan atau menerima informasi.
 - c. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan.
 - d. Mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
 - e. Mengubah keadaan sosial.
 - f. Dua hal yang dapat mengubah perilaku dan keadaan sosial adalah komunikasi dan pengambilan keputusan.

3. Faktor-faktor Komunikasi

Menurut Schramm dan Donald dalam Nurhayati (2012:24) faktor-faktor komunikasi yang efektif yaitu:

- a. Pesan yang dirancang sedemikian rupa harus menarik.

- b. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga sama-sama saling mengerti.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
- d. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok dimana sang komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Menurut Gunawan (2010:96) faktor-faktor penghambat dalam komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan persepsi tentang pesan yang dibahas dan serta masing-masing mempertahankan persepsinya.
- b. Perbedaan status sosial, dapat menjadi hambatan apabila tidak dijalin hubungan kemitraan yang jelas pada komunikasi.
- c. Perbedaan kepentingan, terutama menyangkut kepentingan pribadi.
- d. Perbedaan bahasa, jika kedua belah pihak menggunakan bahasa yang berbeda yang tidak saling memahami satu sama lain dengan baik saat komunikasi terjadi.
- e. Situasi kondisi yang kurang kondusif, misalnya di saat karyawan yang sedang bekerja, didalam ruangan yang berisik.
- f. Suasana hati yang kurang mendukung, misalnya sedang panik, sedang kecewa, frustrasi, sedang sakit fisik dan sebagainya.
- g. Komunikasi dengan dua cara yang berlawanan, antara yang verbal dengan yang nonverbal, misalnya berkomunikasi dengan orang tuna rungu.

- h. Adanya kelakuan para komunikan yang disebabkan karena belum mengenal dengan dekat, lalu adanya permusuhan, dan sejenisnya.
- i. Ketidakpercayaan orang yang sudah tidak percaya dan disepakati sebagai pendusta dari semua informasinya yang tidak diterima dengan baik.
- j. Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat atau media yang dapat membantu terjadinya komunikasi dalam bekerja.

Dari faktor-faktor yang menghambat komunikasi diatas yang telah dijelaskan dapat disimpulkan sebagai bagian dari komunikasi yang mudah rusak atau terdistorsi oleh situasi dan kondisi tertentu, sehingga semua penghambat tersebut harus dihapuskan.

4. Indikator-indikator Komunikasi

Indikator komunikasi yang dikemukakan oleh Miftahthoha (2014) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Keterbukaan

Untuk menunjukan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi paling sedikit ada dua aspek, yakni: aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain. Dengan keinginan untuk terbuka ini dimaksudkan agar diri masing- masing tidak tertutup didalam menerima informasi dan berkeinginan untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya kalau dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antar pribadi dengan lawan bicaranya.

b. Empati

Dengan empati dimaksudkan untuk merasakan sebagai mana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersama perasaan orang lain

yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Dan yang paling penting ialah kita tidak bakal memberikan penilaian pada perilaku atau sikap mereka sebagai perilaku atau sikap yang salah atau benar.

c. Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi antar pribadi yang efektif. dukungan ada kalanya terucapkan dan ada kalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi. Sedangkan dalam keterbukaan dan empati komunikasi antarpribadi tidak bisa hidup dalam suasana yang penuh ancaman.

d. Kepositifan

Komunikasi akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Komunikasi akan terpelihara baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan.

e. Kesamaan

Komunikasi bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan, bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Selong Lombok Timur. Dari hasil analisis diperoleh adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi yang meliputi tingkat pendidikan (X1), kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan (X2), dan disiplin kerja (X3) baik secara bersama-sama maupun secara terpisah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Turangan (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan Sutedjo dan Mangkunegara (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama dalam penelitian ini ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Daly (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemerdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Menemukan bahwa 1) Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. 3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Liyas (2017) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Syafrina (2017) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2019) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya-Binjai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian yang dilakukan Suwanto (2019) dengan judul Pengaruh disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Penelitian yang dilakukan Bawelle (2016) dengan judul Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja, Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI cabang Tahunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Etos Kerja, Gairah Kerja, dan Disiplin Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian yang dilakukan Fachrezi (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Julita (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) TBK Cabang Belmera Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2021) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosurya Kencana di Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Rialmi (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Utama Metal Abadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.