

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dilakukan oleh Esther Patricia Paoki, David P. E. Saerang, Sifrid S. Pangemanan (Vol. 5, No. 2, Juni 2017. Hal : 2385-2393) ISSN : 2303-1174. Dengan judul “The Effect Of Work Discipline And Team Work On Employee Performance (Case Study At Pt. Bahasa Technology Solutions)”. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tanpa karyawan, sebuah organisasi atau perusahaan tidak dapat menjalankan misi dan visi mereka. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, mereka harus menerapkan disiplin karyawan dan juga kerja tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kerja tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Bahasa Technology Solutions. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Analisis Regresi Berganda digunakan dalam penelitian ini. Populasi mengamati semua karyawan di PT. Bahasa Technology Solutions, sehingga sampel penelitian ini sama dengan populasi, yaitu 30 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Amanda Carolina Lakoy (Vol. 3, No. 3, Sept 2015, Hal. 981-991) ISSN : 2302-1174. Dengan judul “The Effect Of Communication, Teamwork, And Creativity On The Employees Performance In Hotel Aryaduta Manado”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stress kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud sebanyak 47 karyawan. Metode yang digunakan adalah dengan sampling jenuh. Pengumpulan data melalui wawancara dan survey dengan kuesioner sebagai alatnya. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 13 indikator. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa stress kerja dan kinerja karyawan

memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedepannya PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud hendaknya memperhatikan tuntutan tugas yang menjadi indikator penting di dalam stress kerja dan keamanan yang merupakan indikator penting dari motivasi demi meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud.

Penelitian ketiga yang diteliti oleh Catherine Roeleejanto, *et al.* (Vol. 3 Issue 6, November 2015), ISSN : 2201-2796. Dengan judul “Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees’ Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia”. Penelitian ini bertujuan untuk membahas dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi, disiplin kerja pada penerapan Total Quality Management (TQM) dan kinerja karyawan untuk pencapaian status akreditasi rumah sakit milik pemerintah di Jakarta, Indonesia. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 240 karyawan rumah sakit milik pemerintah di Jakarta sebagai sampel responden. Data kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap penerapan TQM. Juga, ditemukan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap TQM. Oleh karena itu, adalah suatu keharusan bagi rumah sakit dalam penelitian ini untuk memberikan perhatian serius setidaknya pada pentingnya kompetensi dan disiplin karyawan terhadap penerapan TQM dan kinerja karyawan. Sementara kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan rumah sakit milik pemerintah yang disurvei.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Meisy Suwuh (Vol. 3, No. 4, Desember 2015, Hal. 611-619) ISSN : 2303-1174. Dengan judul “The Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Bank Sulut Kcp Likupang”. Manajemen sumber daya manusia sangat penting

dalam organisasi yang dalam hal ini melibatkan semua personil manajerial, dan menganggap karyawan sebagai aset terpenting dari organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan, kebutuhan karyawan dan kesejahteraan sosial. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Sulut kantor cabang pembantu (KCP) Likupang. 30 karyawan dari PT.Bank Sulut KCP Likupang disurvei sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekomendasi untuk penelitian ini yaitu pimpinan Bank Sulut KCP Likupang harus mempertahankan disiplin kerja karyawan terutama disiplin dalam pelayanan kepada pelanggan karna disiplin termasuk faktor penting yang mempengaruhi suatu kinerja.

Penelitian kelima oleh Mulia Azzahra, *et al.* (Vol. 8, Issue 1, 2019) ISSN : 2304-1013. Dengan judul “The Effect of Work Discipline on Employees’ Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta”. PT Wiratanu Persada Tama adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa di mana karyawan memainkan peran penting dalam setiap kegiatan, sehingga perusahaan mengharapkan kinerja yang optimal. Kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah disiplin kerja. Bagaimana disiplin kerja dan kinerja karyawan PT Wiratanu Persada Tama Jakarta dan apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mereka akan diukur melalui penelitian ini. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 181 sampel yang telah ditentukan menggunakan teknik stratified random sampling proporsional. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, asumsi klasik, dan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT Wiratanu Persada Tama Jakarta berada dalam kategori tinggi. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 50,8% sedangkan sisanya 49,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasilnya diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan disiplin melalui sosialisasi dan pengawasan disiplin kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian masa depan diharapkan untuk

mempertimbangkan dan menambahkan variabel independen lainnya, memperluas area objek penelitian, dan menggunakan teknik analitik yang berbeda.

Penelitian keenam, yang diteliti oleh Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu (Vol. 3, No. 2 Juni 2105, Hal : 908-916) ISSN : 2303-1174. Dengan judul “The Influence Of Leader Ship Style, Communication And Job Delegation On Employee Performance At PT. Prima Inti Citra Rasa Manado”. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena dapat menentukan berkembang tidaknya suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan hubungan yang baik antar rekan kerja. Pembagian kerja yang baik sesuai atau orang yang tepat pada menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan. Tujuan penelitiann ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado secara parsial maupun simultan. Populasi sebanyak 97 orang dan diambil 49 responden. Metode penelitian menggunakan analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya pemimpin PT. Prima Inti Citra Rasa memperbaiki komunikasi dengan cara membangun jaringan yang baik pada perusahaan.

Penelitian ketujuh, diteliti oleh Kam Jugdev, Gita Mathur, dan Christian Cook. (Vol. 11. Issue : 1, pp. 198-221, Tahun 2018), ISSN : 1753-8378. Dalam buku *international Journal Of Managing Projects In Busines*. Dengan judul “Linking Workplace Burnout Theories To The Project Management Discipline”. Dengan menggunakan pendekatan konseptual, makalah ini meninjau literatur psikologi sosial tentang burnout dan kemudian aliran sempit literatur tentang burnout dalam manajemen proyek. Makalah ini mengembangkan dan mengusulkan model konseptual sebagai dasar untuk mengeksplorasi hubungan antara penentu kelelahan / keterlibatan manajer proyek dan turnover / retensi. Makalah ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor penentu kelelahan, keterlibatan, pergantian, dan retensi manajer proyek. Penggerak untuk penelitian ini adalah untuk berkontribusi pada literatur yang

muncul tentang kelelahan dalam manajemen proyek dan strategi untuk membantu meningkatkan keterlibatan dan retensi manajer proyek dalam disiplin - khususnya, masa jabatan mereka dalam organisasi dan / atau profesi.

Penelitian kedelapan, yang diteliti oleh Agung Wahyu Handaru, Nida Hanan Syafiah, dan Widya Parimita (Vol 8, No 2, 2017) e-ISSN : 2301-8313. Dengan judul “The Influenmce Of Work Environment And Work Stress On Employee Performance At PT “S” Jakarta”. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori. Penelitian ini diambil 45 karyawan tetap di PT "S", Jakarta. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner, yang kemudian diolah dengan program SPSS 22.0. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud organisasi (perusahaan), kepuasan karyawan, baik konsumen maupun *stakeholder*. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pemberhentian karyawan. Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas independen (saling terkait satu sama lain), aktivitas ini tidak berlangsung secara isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain.

Menurut Zainal, *et al.* (2018:4) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Namun, sumber daya manusia termasuk faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya.

Ahli lain seperti Sinambela (2016:7) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan. Manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pencapaian organisasi yang dihadapi terdapat berbagai masalah tidak hanya masalah bahan mentah, alat kerja, mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut pegawai (SDM) yang mengelola.

Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2016:6). Pengelolaan sumber daya manusia harus memperlakukan karyawan sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Akan memberikan rasa keadilan pada manusia yang terlibat. Perlakuan yang manusiawi akan memberikan motivasi yang kuat pada karyawan untuk memajukan perusahaan. Rasa memiliki perusahaan juga meningkat sehingga dengan motivasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Perlakuan juga diberikan dalam hal kesejahteraan dengan memberikan kompensasi, karir dan lingkungan kerja yang profesional.

Dessler (2017:4) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu : sumber daya manusia (*human resources*), dan sumber daya non manusia (*non-human resources*). Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki

peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Sedangkan SDM dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri dari potensi fisik dan potensi non fisik. Sumber aktivitas MSDM meliputi usaha peningkatan produktifikasi, pemanfaatan, sumber daya manusia, dan unsur-unsur berkaitan dengan SDM, seperti pengadaan atau rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian dengan demikian penanganan SDM tidak luput dari usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sulistiyani dan Rosidah, 2018:15).

### **2.2.2. Disiplin Kerja**

Sinambela (2016:334) mengungkapkan disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah kinerja pada pegawai. Apabila permasalahan kinerja tidak diperbaiki, manajer juga terlibat dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan dan menerapkan konsekuensinya. Pada tahap awal, proses disiplin mirip bahkan serupa dengan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini, masalah-masalah diidentifikasi oleh manajer serta pegawai dalam bekerja sama untuk memecahkannya.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:343) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian dari pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. Hubungan antar pegawai dan organisasi merupakan sesuatu yang dinamis; hubungan itu terus berubah sebab setiap pihak menyesuaikan, baik harapan terhadap yang lain, dan sumbangan yang akan diberikannya sebagai imbalan tersebut. Pada tingkat formal, kedua proses tersebut telah ditetapkan untuk dipakai oleh organisasi dan pegawai, apabila salah satu merasa bahwa harapan terhadap yang lain telah

dilanggar. Dengan demikian aturan mestinya dapat menjadi koridor yang jelas untuk menengahi hubungan antara pegawai dengan organisasi, sebaliknya.

Siagian (2016:305) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga mereka secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Selain para ahli diatas, Zainal, *et al* (2018:599) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Mangkunegara dan Octorend (2015) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga mereka bersedia untuk mengubah perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran tiap orang, dan kemauan untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma perusahaan yang berlaku sosial.

Begitu pula menurut Nawawi dalam Windy (2015) disiplin kerja merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, dan ketertiban.

Fahmi (2016:75) disiplin adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang di tetapkan dalam kedisiplinan tersebut.



Hamali (2016:214) disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela ada keputusan peraturan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan perilaku.

#### **2.2.2.1 Jenis-Jenis Disiplin**

Siagian (2016:305) menyatakan terdapat dua jenis dari disiplin kerja, antara lain:

##### **1. Pendisiplinan Preventif**

Pendisiplinan yang preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi di usahakan pencegahan diusahakan para karyawan berperilaku negatif.

##### **2. Pendisiplinan Korektif**

Pendisiplinan yang korektif adalah jika adanya karyawan yang pada kenyataannya telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal; memenuhi standar yang telah di tetapkan, keadaannya dikenakan sanksi disiplin. Berat atau ringannya suatu sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang lebih berwenang.

#### **2.2.2.2 Langkah-langkah Yang Bersifat Kedisiplinan**

Menurut Siagian (2016:306) agar berbagai tujuan disiplin tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Yang dimaksud dengan secara bertahap adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat, seperti :

1. Peringatan lisan oleh penyedia,
2. Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
3. Penundaan kenaikan gaji berkala

4. Penundaan kenaikan pangkat
5. Pembebasan dari jabatan
6. Pemberhentian sementara
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan diri, dan
9. Pemberhentian tidak dengan hormat

### 2.2.2.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin menurut Zainal, *et al* (2018:598), yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### 2.2.2.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Ahli Zainal, *et al* (2018:600) menyatakan terdapat tiga konsep pelaksanaan tindakan disipliner, diantaranya:

1. Aturan Tungku Panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki:

- Membakar dengan segera : jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.

- Memberi peringatan : pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingati oleh panasnya tungku kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.
  - Memberikan hukuman yang konsisten : tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.
  - Membakar tanpa membeda-bedakan : tindakadkn disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Cara paling efektif mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif. Penyelia lebih menekankan bagaimana masalah disiplin tersebut dapat dipecahkan, dengan mengambil tindakan disiplin dalam lingkungan yang suportif, memusatkan pada perbaikan kinerja daripada penjatuhan hukuman.
2. Tindakan disiplin Progresif
- Tindakan ini dimaksud untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggar. Yang bertujuan membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman ringan hingga sangat keras. Disiplin ini dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan-pertanyaan ini secara berurutan untuk menentukan tindakan.
3. Tindakan Disiplin Positif
- Terkadang hukuman tidak memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku, namun hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan. Penekanan pada hukuman dapat mendorong para karyawan untuk menipu penyelia daripada mengoreksi tindakan-tindakannya. Tindakan disiplin positif bertujuan menutupi kelemahan tadi, serta memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan mereka.

### **2.2.2.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Zainal, *et al* (2018:604), berpendapat bahwa setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna

keadilan harus dengan konsisten. Disini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara, mengelola disiplin dengan baik. Yang dibutuhkan untuk mengelola disiplin yang baik adalah dengan standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan cukup wajar, diantaranya:

#### 1. Standar disiplin

Beberapa standar ini berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Apabila karyawan melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Tetapi para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan.

#### 2. Penegakan Standar Disiplin

Jika ada pencatatan tidak sah atau adil menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar tersebut ditulis dalam kontrak kerja

### **2.2.2.6 Indikator Disiplin**

Walaupun banyak indikator yang mempengaruhi disiplin kerja, salah satu ahli yaitu Sutrisno (2016:94) menyatakan beberapa indikator tentang disiplin kerja yaitu :

1. Peraturan Jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

### 2.2.3. Komunikasi Kerja

Pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui proses komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain.

Robbins dan Judge (2017:223) mengatakan bahwa komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna. Dalam komunikasi yang sempurna suatu pemikiran yang sempurna, suatu pemikiran akan dikirimkan sehingga si penerima dapat memahami dengan gambaran mental yang sama dengan yang di maksudkan oleh si pengirim.

Ahli lain seperti Sulistiyani dan Rosidah (2018:95) menyatakan komunikasi ialah kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap, dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang hormat, dan dipandang berharga.

Komunikasi manusia adalah proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain (Ruben, *et al.* 2015:23).

Wibowo (2017:166) berpendapat bahwa komunikasi adalah 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

#### 2.2.3.1 Arus Komunikasi Dalam Suatu Organisasi

Menurut Siagian (2016:307) dalam praktek, terdapat empat arus komunikasi dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi Vertikal Ke Bawah

Komunikasi demikian merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan

teguran. Kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa, tindakan, sikap, dan perilaku para karyawan sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memenuhi kewajibannya kepada para anggota.

2. Komunikasi Vertikal Ke Atas

Para anggota organisasi selalu ingin di dengar oleh para atasannya. Keinginan demikian dimanfaatkan untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun yang sifatnya pribadi, saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas masing-masing dan bahkan juga, dalam organisasi yang dikelola dengan gaya yang demokratik, kritik membangun demi kepentingan organisasi.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal berlangsung antara orang-orang yang berada padatingkat yang sama dalam hierarki organisasi, akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda-beda. Mengingat bahwa prinsip dasar dalam menggerakkan roda suatu organisasi adalah kerja sama dan bukan kompetisi, organisasi harus dipandang dan diperlakukan sebagai suatu sistem. Artinya keberadaan berbagai satuan kerja dalam organisasi bersumber dari keharusan adanya pembagian tugas. Pembagian tugas tidak boleh berakibat pada cara berpikir dan cara bekerja yang berkotak-kotak. Karena itulah sering dikatakan bahwa hubungan kerja antara berbagai unit haruslah hubungan yang bersifat *simbiosis mutualis* (saling menguntungkan). Agar hubungan demikian terwujud diperlukan komunikasi horizontal sebagai wahana yang menyampaikan hal seperti informasi, nasihat, saran sehingga berbagai satuan kerja tersebut bergerak menjadi satu kesatuan yang bulat, mempunyai persepsi yang sama tentang arah yang akan ditempuh serta langkah yang seirama dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul.

#### 4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang hierarki organisasi yang berbeda, tetapi menyelenggarakan kegiatan yang sejenis. Misalnya dalam perusahaan konglomerat, mungkin di kantor pusat kelompok perusahaan itu terdapat seorang direktur produksi dan di berbagai anak produksi ada manajer produksi. Dalam struktur organisasi, manajer produksi pada suatu anak perusahaan bukan bawahan langsung direktur produksi pada tingkat pusat, melainkan bawahan salah seorang direktur di lingkungan anak perusahaan itu. Akan tetapi karena menangani bidang kegiatan yang sama (dalam hal ini produksi) antara mereka perlu terjadi komunikasi diagonal baik untuk kepentingan penyampaian informasi maupun untuk pelaporan atau untuk kepentingan lain tergantung kesepakatan bersama tentang fungsi komunikasi diagonal itu.

#### 2.2.3.2 Fungsi Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2017:223) komunikasi terdapat empat fungsi utama dalam kelompok atau organisasi, diantaranya :

1. Pengendalian : komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hierarki dan panduan formal; bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk diikuti. Ketika para pekerja mengomunikasikan pekerjaan mereka, atau mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi melaksanakan fungsi pengendalian. Komunikasi secara informal juga mengendalikan perilaku.
2. Motivasi : 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 kinerja mereka.
3. Emosional : kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak pekerja. Komunikasi didalam kelompok adalah mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan frustrasi. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan *pernyataan emosional* dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Informasi : komunikasi adalah untuk 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.

### **2.2.3.3 Proses Komunikasi**

Dari berbagai literatur tentang komunikasi diketahui bahwa pada intinya seluruh proses komunikasi menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
2. Adanya “pesan” yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
3. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh subyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya.
4. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
5. Penerimaan oleh obyek,
6. Umpan balik dari obyek ke subyek.

### **2.2.3.4 Bentuk Komunikasi**

Sulistiyani dan Rosidah (2018:95) mengatakan bahwa bentuk komunikasi organisasi secara umum dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Formal : bentuk komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana, melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang mendekati pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah di tunjukkan melalui struktur. Bentuk khas dari komunikasi formal ini adalah berupa komunikasi tugas.
2. Non Formal : ialah bentuk komunikasi yang ada di luar struktur, biasanya melalui saluran non formal yang memunculkan bersifat insidental, menurut kebutuhan atau hubungan interpersonal yang baik, atau atas dasar kesamaan kepentingan, hobi dll.



### **2.2.3.5 Membangun Komunikasi**

Menurut pandangan Zainal (2018:586) strategi apapun yang dibangun perusahaan, termasuk strategi SDM, akan bermanfaat jika strategi tersebut dapat diterapkan. Yang terpenting ialah strategi tersebut harus dikomunikasikan. Para manajer, karyawan dan staff yang lain terlibat dalam penerapan kebutuhan strategi agar memahami alasan-alasan dilakukannya perubahan-perubahan yang dirancang dan diharapkan.

Proses komunikasi menjadi lebih spesifik dan lebih nyata seperti para manajer menerjemahkan strategi ke dalam harapan kerjaan dan membantu menyesuaikan harapan karyawan mengenai masa depan melalui usaha-usaha. Berikut adalah cara-cara para manajer mempengaruhi harapan karyawan sebagai langkah pertama dalam menerapkan strategi perusahaan dan strategi SDM, yaitu:

1. Bagaimana manajemen dapat membentuk harapan-harapan karyawan.
2. Bagaimana strategi dikomunikasikan untuk membangun sebuah harapan, bahkan suatu rangsangan, tentang perubahan yang prospektif
3. Bagaimana strategi dijabarkan ke dalam istilah-istilah operasional sehingga mereka mungkin dapat digerakkan
4. Bagaimana dasar budaya perusahaan dapat dimodifikasi untuk mendukung penerapan strategi.

### **2.2.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi**

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam suatu perusahaan. Namun terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terkadang terputus. Hal ini mungkin terjadi karena merasa dirinya paling penting. Faktor-faktor yang umum memengaruhi komunikasi menurut Zainal (2018:589), yaitu:

1. Jabatan : level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi diantara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika harus berkomunikasi dengan bawahan, demikian pula bawahan yang camanggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
2. Tempat : ruang kerja yang terpisah (jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.

3. Alat komunikasi : alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi saat ini masalah alat sesungguhnya bukan penghalang lagi karena telah ada alat komunikasi seperti *handphone*.
4. Kepadatan Kerja : kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja padat memerlukan ekstra hati-hati.

### 2.2.3.7 Indikator Komunikasi

Adapun indikator-indikator komunikasi (Muhammad, 2011:43) diantaranya :

1. Keterbukaan (*openness*) : Merupakan sikap jujur, rendah hati dan adil didalam menerima pendapat orang lain.
2. Empati (*empathy*) : kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.
3. Dukungan (*support*) : suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.
4. Rasa Positif (*positiveness*) : bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif
5. Kesamaan (*equality*) : siap menerima anggota komunikasi satu sama lain atau setara.

### 2.2.4. Stress Kerja

Zainal, *et al* (2018:724) mengatakan bahwa stress adalah kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi karyawan. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan

kekhawatiran kronis, sehingga mereka menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Selain itu Siagian (2016:300) juga berpendapat bahwa stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress yang tidak diatasi dengan baik bisanya berakibatkan pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luarnya.

Para ahli mengatakan bahwa stress dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stress. Biasanya stress semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang bertubi-tubi.

Begitu juga dengan Adawiyah dan Siswanto (2015) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang berarti tidak ada pengaruh antara variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga meskipun stres kerja yang dibebankan tinggi tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Lijan (2016:47) stress kerja adalah kondisi tekanan dan ketegangan yang mempengaruhi emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Haqqoh (2016) stress kerja adalah suatu kondisi berupa tanggapan secara fisik atau psikologis karena adanya perubahan tuntutan-tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dengan berpengaruh pada fungsi emosi, kognisi dan perilaku karyawan.

Dari pendapat ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan stress kerja adalah kondisi ketegangan yang dialami seseorang dalam menghadapi tuntutan dan hambatan yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Griffin dan Moorhead (2014:181) yang menyatakan bahwa stress adalah respon adaptif orang pada stimulus yang menempatkan psikologis atau tuntutan fisik berlebihan pada orang tersebut.

#### **2.2.4.1 Gejala-Gejala Stress**

Menurut Munandar (2014) Stress kerja memiliki gejala-gejala meliputi :

1. Gejala fisik, seperti tekanan darah tidak normal, mengalami diare, dan obstipasi.
2. Gejala Psikologikal, seperti kecemasan dan ketidaktegasan.
3. Gejala Perilaku, seperti merokok dan minum-minuman keras.
4. Gejala Organisasi, seperti sering absensi karyawan yang tinggi

#### **2.2.4.2 Sumber-Sumber Stress**

Menurut Siagian (2016:301) sumber sumber stress pada dasarnya berbagai sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang. Sumber stress berdasarkan pekerjaan, diantaranya:

1. Beban tugas yang terlalu berat
2. Desakan waktu
3. Penyeliaan yang kurang baik
4. Iklim kerja yang kurang nyaman
5. Kurangnya informasi
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, ketidak jelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.

Selain itu terdapat sumber stress diluar pekerjaan:

1. Masalah keuangan
2. Perilaku negatif anak-anak
3. Kehidupan keluarga yang tidak harmonis
4. Pindah tempat tinggal
5. Ada anggota keluarga yang meninggal
6. Kecelakaan
7. Penyakit gawat

#### **2.2.4.3 Perilaku Stress**

Biasanya Stress pada karyawan diawali dengan perilaku yang berbeda atau tidak seperti biasanya. Dibawah ini adalah beberapa sikap atau perilaku pada karyawan ketika stress menurut (Siagian,2016:300), yaitu :

1. Gugup
2. Tegang
3. Selalu cemas
4. Gangguan pencernaan
5. Tekanan darah tinggi

#### **2.2.4.4 Dampak dan akibat stress :**

Dampak dan akibat stress dapat menimbulkan kerugian karyawan. Dan Siagian (2016:300) berpendapat bahwa dampak dan akibat stres adalah :

1. Meminum-minuman keras secara berlebihan
2. Sulit tidur atau insomnia
3. Sikap tidak bersahabat
4. Putus asa
5. Mudah marah
6. Susah mengendalikan emosi
7. Bersifat agresif.

#### **2.2.4.5 Indikator Stress Kerja**

Indikator stress kerja menurut Moorhead dan Griffin (2013:179) yang dapat menyebabkan timbulnya stress kerja :

1. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas adalah stressor yang bekerja secara spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Beberapa pekerjaan mempunyai sifat lebih dari pada yang lainnya. Stressor tuntutan tugas terakhir adalah kelebihan beban. Kelebihan beban terjadi ketika seseorang mempunyai lebih banyak pekerjaan dari yang dapat ia tangani.

## 2. Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik dari sebuah pekerjaan adalah persyaratan fisik pada pekerjaannya, tuntutan ini merupakan fungsi dari karakteristik fisik dari situasi dan tugas fisik yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

## 3. Tuntutan Peran

Tuntutan peran juga dapat menimbulkan stress kepada orang-orang dalam organisasi. Sebuah peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan sehubungan dengan posisi tertentu dalam sebuah kelompok atau organisasi.

### **2.2.5. Kinerja Karyawan**

Zainal, *et al.* (2018:406) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Salah satu yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan.

Menurut Suparno (2015:131), Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran setiap pimpinan perusahaan kepada karyawan berupa keikutsertaan pimpinan dalam memberikan arahan mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan, dengan demikian karyawan dapat lebih memahami tanggung jawab pekerjaan yang harus dilakukan.

Moeharito (2014:94) juga berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan Sedarmayanti (2015:160), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hamali (2016) kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat, fungsi-fungsi manajemen, seperti produksi, pemasaran, keuangan, atau keluaran seorang karyawan. Kinerja sendiri adalah tantangan dari hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

### **2.2.5.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sudaryono (2014:65), indikator pada kinerja karyawan adalah :

1. Mutu Kerja : mutu kerja meliputi ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian.
2. Kuantitas Kerja : kuantitas kerja yang berhubungan dengan keluasan tugas, kecepatan, dan menyelesaikan tugas
3. Ketangguhan : yaitu mengikuti perintah, keselamatan, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran
4. Sikap : sikap terhadap perubahan dan kerja sama

## **2.3. Hubungan antara Variabel Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Fahmi (2016:42) disiplin kerja secara umum dapat disiefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Selain itu Menurut Edy Sutrisno (2016:96), semakin baik disiplin suatu individu, maka semakin tinggi hasil kerja yang akan dicapai.

### **2.3.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kualitas manajemen pada perusahaan dapat dilihat dari cara atau proses karyawan berkomunikasi, bila karyawan berkomunikasi secara efektif itu akan meningkatkan kinerja karyawan, karna dapat menjalin *team work* (kerja sama) yang baik. Karna komunikasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja, semakin baik dan lancarnya komunikasi yang dilakukan, semakin baik pula terbina hubungan yang baik (Ardana, *et al*, 2014:138). Kerjasama antara SDM dan komunikasi dalam suatu perusahaan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja kearah yang baik pula.

### **2.3.3. Pengaruh Stress Terhadap Kinerja Karyawan**

Stress kkerja adalah suatu kondisi yang dialami oleh karyawan yang menyangkut perilaku dan psikologis karyawan, dan diakibatkan dari beberapa faktor tempat kerja. Stress yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi produktivitas kerja. Semakin stress karyawan maka semakin menurunnya hasil kinerja. Tekanan yang diberikan atasan seperti peratauran yang ketat, jam kerja yang berlebihan, lembur, kelelahan fisik, tugas yang banyak dan hal lain yang memicu timbulnya stress. Dewi, Bagia, Susila (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Sunyoto (2013) beban dan tekanan lingkungan yang dihadapi karyawan akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

### **2.3.4. Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikais Kerja, dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk bekomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Zainal, *et al*. 2018:599), dengan adanya penegakan disiplin yang kuat komunikasi akan akan belajar dengan lancar tanpa adanya kesalah pahaman atau miss komunikasi, karna pada dasarnya komunikasi adalah proses pertukaran informasi dua orang atau lebih yang pada gilirannya akan tiba saling pengertiannya. Dengan komunikasi yang baik akan mengurangi stress kerja sehingga tidak adanya hambatan pada kinerja atau stress yang dirasakan pada karyawan.



Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa disiplin kerja, komunikasi kerja, dan stress kerja memiliki pengaruh terhadap persepsi kinerja karyawan.

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

- H1 : Diduga terdapat pengaruh antara Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.  
H2 : Diduga terdapat pengaruh antara Komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan.  
H3 : Diduga terdapat pengaruh antara Stress Kerja terhadap kinerja karyawan.  
H4 : Diduga terdapat pengaruh antara Disiplinn kerja, Komunikasi kerja, dan Stress kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Konseptual**

