

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain, ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu mencakup penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, hubungan keorganisasian dan perburuhan (Mondy, 2009).

2. Kinerja

a. Teori Kinerja

Menurut Wexly dan Yuki dalam Sinambela (2017) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (benefit) dan terdapat

rangsangan (inducement). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Beberapa indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas - tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

Menurut Mitchell dalam Sinambela (2017) kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya sangat rendah, sudah tentu kinerjanya juga akan rendah. Untuk menentukan kinerja pegawai dapat dinyatakan sebagai berikut (Sinambela, 2012) :

Kinerja Pegawai

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Gambar 2.1

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk

melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas - tugas tersebut. Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

b. Definisi Kinerja

Sinambela, dkk (2011) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai kemampuan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Hersona dan Sidharta (2017) berpendapat bahwa kinerja berkontribusi pada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka dan untuk menyediakan beberapa cara yang membantu organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sementara itu, menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Mangkunegara (2009) dalam Runtunuwu dkk (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat

disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari kerja yang dilakukan karyawan dengan mencapai target yang diinginkan.

c. Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wirawan (2009) kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor - faktor tersebut adalah faktor internal karyawan, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Pertama yaitu faktor internal karyawan terdiri dari bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan keadaan psikologis. Kedua faktor lingkungan internal organisasi yaitu mencakup visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan teman sekerja. Ketiga faktor lingkungan eksternal organisasi yaitu terdiri dari kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, kompetitor.

d. Indikator Kinerja

Baik tidaknya kinerja karyawan dapat dinilai dari 6 kriteria dasar atau dimensi pengukuran kinerja, menurut Bernardin dan Russel (2013) dalam Nurfajar dkk (2018) :

- 1) *Quality* yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan.

- 2) *Quantity* yakni terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness* yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness* yakni terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber sumber organisasi.
- 5) *Need for supervision* yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal impact* yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

3. Disiplin Kerja

a. Teori Disiplin Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori - teori yang mendukung disiplin kerja terdiri dari kerangka kerja (framwork), pendekatan (approach) dan penghindaran (avoidance). Kerangka kerja dimana individu beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah ketertarikan individu pada rangsangan positif

dan motivasi penghindaran adalah respons individu pada rangsangan negatif. Motivasi pendekatan dan penghindaran dapat membantu menjelaskan bagaimana evaluasi diri mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila individu diberikan rangsangan positif maka akan mendekat, namun jika individu diberikan rangsangan negatif maka akan menjauh. Dalam hal ini, apabila seorang karyawan tidak disiplin maka harus di rangsang negatif agar tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Arenofsky (2017) dalam Razak, dkk (2018) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai, menghormati, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis dan dapat melaksanakannya dan tidak menghindari menerima sanksi jika ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Zesbendri (2005) dalam Runtunuwu, dkk (2015) disiplin merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang tingkat disiplinnya tinggi, maka kinerja akan baik, sedangkan karyawan yang tingkat disiplinnya rendah, maka kinerja akan rendah pula.

Berdasarkan penjelasan diatas faktor disiplin kerja merupakan faktor penting bagi capaian perusahaan karena disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seorang pegawai terhadap tugas-tugasnya yang telah diberikan kepadanya yang akan berpengaruh terhadap capaian kinerja sebuah perusahaan. Hal ini akan mendorong gairah dalam bekerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai.

c. Faktor faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2005) dalam Sinambela (2017) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada lima :

a) Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

b) Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

c) Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan

sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari

d) Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

e) Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

d. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1) 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 pegawai harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan Pimpinan

Teladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya.

4) 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 memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan

langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan - peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

4. Komunikasi

a. Teori Komunikasi

Teori yang mendukung komunikasi yaitu teori komunikasi-kewenangan Chester Barnard. Perrow (1973) menunjukkan bahwa terdapat keprihatinan sejak dulu mengenai implikasi teori klasik mengenai organisasi dan doktrin ilmiah manajemen. “Birokrasi” telah dianggap suatu kata kotor, dan usaha-usaha rancangan kerja dari Frederick Taylor bahkan telah menjadi pokok penelitian kongres. Namun, sejak Barnard (1938) mempublikasikan *The Functions of the Executive* nya, pikiran-pikiran baru muncul. Ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pimpinan perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang, bukan jabatan-jabatan merupakan suatu organisasi formal. Tekanannya pada aspek-aspek kooperatif organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, ia menyimpulkan bahwa “Fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi”.

Barnard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ia menyebutkan empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif : orang tersebut memahami pesan yang dimaksud, orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi, orang tersebut percaya pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya, orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

b. Definisi Komunikasi

Menurut Robbins (1996) dalam Tahir dkk (2017) komunikasi adalah transfer makna dan pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk simbol atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi dapat memahami tujuan informasi tersebut. Menurut Luthans (1998) dalam Raza dkk (2017) mengemukakan bahwa komunikasi adalah bagian dari budaya organisasi yang berdampak dan hubungan positif yang kuat dengan kinerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam Safrina (2017) menyatakan bahwa komunikasi sebagai pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat.

Komunikasi organisasi merupakan aspek yang paling penting dalam mempengaruhi pencapaian prestasi kerja atau kinerja. Komunikasi organisasi yang baik dan efektif dapat menjadi sarana yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan melakukan pertukaran informasi yang baik, lengkap dan lancar diharapkan karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan akan berdampak baik pada kinerja karyawan (Triana dkk, 2016).

c. Macam - macam Arah Dalam Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) komunikasi dapat mengalir secara vertikal (ke arah bawah dan ke arah atas) atau secara lateral:

- 1) Komunikasi ke arah bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah.

2) Komunikasi ke arah atas

Komunikasi ke arah atas menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi.

3) Komunikasi lateral

Ketika komunikasi terjadi di antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya.

d. Indikator Komunikasi

Menurut Robbins and O'reilly (1974) menyebutkan indikator komunikasi :

- 1) Kepercayaan (*Trust*)
- 2) Pengaruh (*Influence*)
- 3) Keinginan untuk interaksi (*Desire for interaction*)
- 4) Searah keatas (*Directionally upward*)
- 5) Searah kebawah (*Directionally downward*)
- 6) Searah sesama (*Directionally lateral*)
- 7) Akurasi (*Accuracy*)
- 8) Peringkasan (*summarization*)

5. Pengembangan Karir

a. Teori Pengembangan Karir

Teori yang mendukung pengembangan karir yaitu Reinforcement Theories (Teori Penguatan). Teori penguatan berhubungan dengan gagasan pengkondisian operan. Mereka memusatkan perhatian pada hubungan antara perilaku dan konsekuensi. Penguatan didefinisikan sebagai efek yang menyebabkan perilaku diulangi atau dihambat yang bisa positif atau negatif (Naylor, 1999, p. 549). Skinner (1939, 1971) melakukan beberapa penelitian dan menghasilkan model pengkondisian yang mengusulkan bahwa konsekuensi yang menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut akan cenderung berlanjut sedangkan, jika konsekuensi yang tidak menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut cenderung berhenti (Lutans dan Kreitner, 1985).

Teori motivasi ini menunjukkan bahwa keadaan internal pikiran seperti kebutuhan menyesatkan, tidak dapat diukur secara ilmiah, dan bagaimanapun juga bersifat hipotesis. Oleh karena itu, teori penguatan bertumpu pada dua asumsi mendasar : pertama, perilaku manusia ditentukan oleh lingkungan, dan kedua perilaku manusia tunduk pada hukum yang dapat diamati dan dapat diprediksi dan diubah. Oleh karena itu, dasar dari teori penguatan adalah 'hukum efek', yang menyatakan bahwa perilaku akan

diulang atau tidak tergantung pada apakah konsekuensinya positif atau negatif (Lewis at al., 1995).

b. Definisi Pengembangan Karir

Menurut Mondy (1993) dalam Sinambela (2017) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan. Menurut Werther dan Davis (1996) dalam Nasution dkk (2018) pengembangan karir merupakan peningkatan kepribadian seseorang untuk mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Alamsyah dan Andri (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karir sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.

Perkembangan karir sangat membantu pegawai atau karyawan didalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai atau karyawan dengan kesempatan

karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.
(Joko dkk, 2019).

c. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006) dalam Wardhana dan Sasono (2015), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan :

1) Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3) Mentors dan sponsor

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam

perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4) Dukungan para bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan agar lebih meningkatkan kemampuannya dengan cara melalui pelatihan-pelatihan, kursus atau melanjutkan jenjang pendidikannya.

d. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Oduma *and* Were (2014) dalam Caroline *and* Susan (2014) menyebutkan indikator pengembangan karir, antara lain :

- 1) *Training (on the job training and off job training)*
- 2) *Career mentoring (hiring process and promotion criteria)*
- 3) *Job orientation (adaption and corporate communication)*
- 4) *Career advancement (skill development and experience gaining)*

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan pengaruh antara disiplin kerja, komunikasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul	Variabel yang digunakan	Hasil	Sinta / ScimagoJR
1.	Manik (2017) Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Extra Metropolitan City Pekanbaru.	Variabel independent : 1. Disiplin kerja 2. Budaya organisasi Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Extra Metropolitan City Pekanbaru. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Extra Metropolitan City Pekanbaru.	-
2.	Likdanawati (2018) Pengaruh pengalaman kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Labuhan Haji Tengah Aceh Selatan.	Variabel independent : 1. Pengalaman kerja 2. Disiplin kerja Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	-

3.	Runtuwu, dkk (2015) Pengaruh disiplin , penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado.	Variabel independent : 1. Disiplin 2. Penempatan 3. Lingkungan kerja Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Disiplin memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. 2. Penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. 3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado.	S2
4.	Parerung, dkk (2014) Disiplin , kompensasi dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara.	Variabel independent : 1. Disiplin 2. Kompensasi 3. Pengembangan karir Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Disiplin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.	S2
5.	Razak, dkk (2018) <i>Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makasar.</i>	Variabel independent : 1. <i>Leadership style</i> 2. <i>Work discipline</i> Variabel dependent : 1. <i>Employee performance</i>	1. Gaya kepemimpinan secara parsial tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT. ABC Makasar. 2. Motivasi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT. ABC Makasar. 3. Disiplin kerja secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan PT. ABC Makassar.	Q3
6.	Setyawati, dkk (2018) Stres kerja dan disiplin kerja	Variabel independent : 1. Stres kerja 2. Disiplin kerja	1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Stasiun Manggarai, Jakarta.	-

	terhadap kinerja karyawan.	Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Stasiun Manggarai, Jakarta.	
7.	Yuliana, dkk (2017) Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Ungaran.	Variabel independent : 1. Lingkungan kerja 2. Disiplin kerja 3. Kepuasan kerja Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Ungaran. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Ungaran. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Ungaran.	-
8.	Ginting, dkk (2019) Pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara).	Variabel independent : 1. Disiplin 2. Komunikasi Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara. 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara.	-
9.	Pratiwi, dkk (2016) Pengaruh komunikasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Waru Sidoarjo.	Variabel independent : 1. Komunikasi 2. Budaya Organisasi 3. Komitmen Organisasi Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Waru Sidoarjo. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Waru Sidoarjo. 3. Komitmen organisasi berpengaruh	-

			signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk cabang Giant Waru Sidoarjo.	
10.	Safrina (2017) Pengaruh disiplin, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kabupaten Bireuen.	Variabel independent : 1. Disiplin 2. Kompensasi 3. Komunikasi Variabel intervening : 1. Kepuasan kerja Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kabupaten Bireuen. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kabupaten Bireuen. 3. Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Kabupaten Bireuen.	S4
11.	Wardhani, dkk (2016) Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang).	Variabel independent : 1. Lingkungan kerja 2. Komunikasi 3. Kepemimpinan Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	S5
12.	Sumaki, dkk (2015) Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja	Variabel independent : 1. Disiplin kerja 2. Budaya organisasi 3. Komunikasi	1. Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	-

	karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.	Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	karyawan. 3. Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.	
13.	Raza, dkk (2017) <i>The relationship between HRM practice, workplace communication and job performance of service industries employees in Vehari, Pakistan.</i>	Variabel independent : 1. <i>workplace communication</i> Variabel dependent : 1. <i>Job performance</i>	Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.	Q4
14.	Shaputra dan Hendriani (2015) Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir , terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk kantor wilayah Pekanbaru.	Variabel independent : 1. Kompetensi 2. Komitmen 3. Pengembangan karir Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.	-
15.	Joko, dkk (2019) Pengaruh pengembangan karir , pengawasan dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng.	Variabel independent : 1. Pengembangan karir 2. Pengawasan 3. Komitmen pegawai Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	S4

16.	Alamsyah dan Andri (2016) Pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru.	Variabel independent : 1. Pengembangan karir 2. Komitmen organisasi Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
17.	Nasution, dkk (2018) <i>The influence of career development and organizational culture on employee performance.</i>	Variabel independent : 1. <i>Career development</i> 2. <i>Organizational culture</i> Variabel dependent : 1. <i>employee performance.</i>	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	-
18.	Saehu (2018) Pengaruh pembinaan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.	Variabel independent : 1. Pembinaan 2. Pengembangan karir Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar. 2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.	S5
19.	Suryantiko dan Lumintang (2018) Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Air Manado)	Variabel independent : 1. Pelatihan kerja 2. Pengembangan karir Variabel dependent : 1. Kinerja karyawan	1. Pelatihan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado. 2. Pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.	-

20.	Mulyani dan Saputri (2019) Pengaruh kompetensi pegawai, penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.	Variabel independent : 1. Kompetensi pegawai 2. Penempatan kerja 3. Pengembangan karir Variabel dependent : 1. Kinerja pegawai	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab. Solok. 2. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab. Solok. 3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab. Solok.	-
-----	---	---	---	---

Sumber : <https://scholar.google.id/sumber-jurnal-cendekia>



C. Kerangka Pemikiran

1. Hubungan antara variabel disiplin kerja (X1) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Menurut Hasibuan (2017) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Sinambela, 2017). Disiplin kerja yang baik akan menghasilkan karyawan yang baik pula, serta memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Runtunuwu, dkk (2015); Setyawati, dkk (2018) dan Yuliana, dkk (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Razak dkk (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Manik (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Likdanawati (2018) dan Parerung (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan antara variabel komunikasi (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Menurut Robbins (1996) dalam Tahir dkk (2017) komunikasi adalah transfer makna dan pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk simbol atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi dapat memahami tujuan informasi tersebut. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing (Srimiatun dan Prihatinta, 2017).

Menurut Ginting, dkk (2019); Safrina (2017) dan Wardhani, dkk (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Raza dkk (2017) dan Pratiwi, dkk (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumaki dkk (2015) menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.

3. Hubungan antara variabel pengembangan karir (X3) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

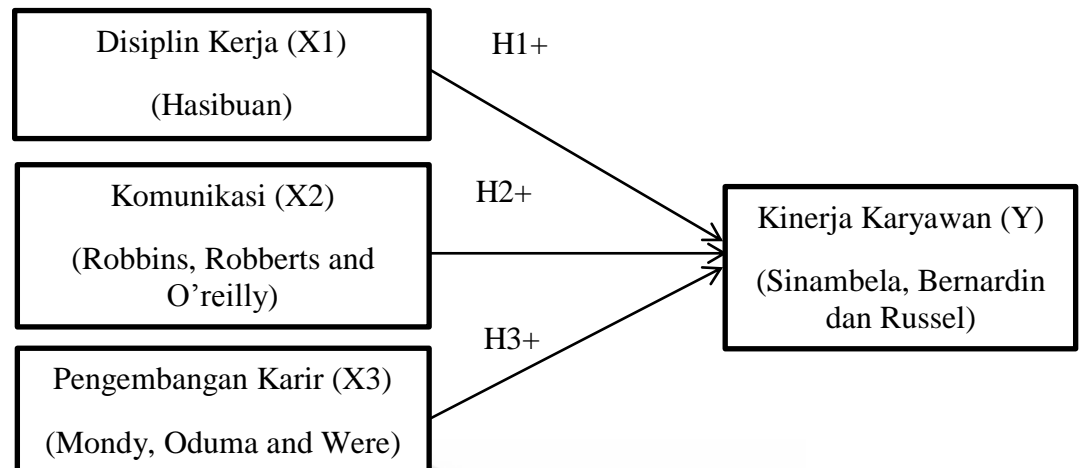
Pengembangan karir bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Dengan dilakukannya pengembangan karir dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal dan hubungan antar karyawan yang baik (Distyawaty, 2017).

Menurut Joko (2019), Suryantiko dan Lumintang (2018), Mulyani dan Saputri (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dkk (2018) dan Saehu (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah dan Andri (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Shaputra dan Hendriani (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Setelah dilakukan penelaahan pustaka yang mendasari perumusan masalah yang di ajukan, peneliti ingin melihat keterkaitan antara disiplin kerja, komunikasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan Swalayan HR. Selanjutnya di bentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk memecahkan masalah.

Kerangka pemikiran teoritis yang di bangun ditampilkan pada gambar 2.2 dibawah ini :



Gambar 2.2

Keterangan : \longrightarrow : Hubungan secara langsung

D. Hipotesis

Atas dasar kerangka pemikiran yang telah dipaparkan gambar di atas bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu pada sumber-sumber penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen disiplin kerja, komunikasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- H1 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.