

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Pengertian Komunikasi Formal

Menurut Andre Hardjana (2016) menuliskan bahwa ‘‘Komunikasi formal umumnya terjadi karena adanya inisiatif pimpinan yang berperan sebagai atasan’’. Menurut Vince Tebay (2021) ‘‘Komunikasi formal adalah proses komunikasi yang terjadi saat informasi dikirim dan ditransfer melalui pola hierarki kewenangan organisasi atau struktur organisasi’’.

Komunikasi formal bisa dilakukan lewat lisan maupun tulisan. Lewat lisan berarti komunikasi formal dilakukan secara tatap muka antara dua orang atau lebih. Sementara lewat tulisan artinya komunikasi berlangsung lewat pesan tertulis.

2.1.2 Indikator Komunikasi Formal

Menurut Sumaki, W. J. (2015) ada 5 indikator dalam komunikasi formal, sebagai berikut :

1. **Pemahaman**
Pemahaman ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksud oleh komunikator.
2. **Kesenangan**
Kesenangan yaitu apabila komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk meningkatkan hubungan insani.
3. **Pengaruh pada sikap**
Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seseorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari

kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan hanya untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

5. Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

2.1.3 Jenis-Jenis Komunikasi Formal

Menurut Mulyana (2013) ada 4 jenis-jenis komunikasi formal dari arus pesan dalam komunikasi formal, sebagai berikut :

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kerugian yang timbul karena salah informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan ini adalah integrasi dan pembaruan.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

4) Komunikasi Lintas Saluran

Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan karyawan untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Spesialis staf biasanya paling aktif muncul dalam komunikasi lintas saluran karena biasanya mereka bertanggung jawab muncul rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan.

2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2014) "Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku". Menurut Sutrisno (2016) "Disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan perusahaan, yang ada pada diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela dan peraturan dan ketetapan perusahaan".

Menurut Hasibuan (2016) "Disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan". Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) "Disiplin kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Dessler (2017) "Disiplin kerja merupakan suatu aturan yang dibuat perusahaan

yang bertujuan untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan suatu permasalahan”.

Kesimpulan dari definisi di atas bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2.1.5 Tujuan Disiplin Karyawan

Menurut Kresna (2017) secara khusus tujuan disiplin kerja karyawan, antara lain:

1. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para karyawan dapat bertindak berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.6 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja harus diupayakan oleh manajemen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut perlu kita ketahui jenis-jenis disiplin kerja yang baik sebagai pendukung tujuan perusahaan tersebut. Menurut Handoko (2014) ada tiga jenis disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan untuk mengikuti standard dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dengan kata lain para karyawan yang melanggar aturan dan sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum dilakukan hukuman-hukuman yang lebih serius.



Menurut Ganyang (2018) jenis disiplin kerja ada tiga, yaitu :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya untuk menumbuh kembangkan kedisiplinan pada diri karyawan untuk melaksanakan berbagai peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya konkrit manajemen dalam menegakkan disiplin kerja setiap karyawan untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Disiplin Komparatif

Disiplin komparatif adalah mengaplikasikan kedisiplinan kerja di perusahaan sendiri atas dasar kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan lain yang sudah terbukti sukses dengan tujuan meraih kesuksesan dan kedisiplinan kerja seperti di perusahaan yang menjadi pembandingnya.

Menurut Mangkunegara (2017) ada 3 jenis disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti pedoman kerja dan aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.7 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Sutrisno (2016) adalah:

1. 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 dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja sebaik baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha

untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Pembinaan disiplin tidak dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.
5. 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 sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi kebiasaan manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin Masih perlu dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

2.1.8 Indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator disiplin kerja menurut Rivai (2014) yaitu :

1. Kehadiran

Hal ini mejadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan dengan tugas yang diarahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja,serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja.

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa indikator yang menyebabkan disiplin kerja karyawan, diantaranya sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan dalam menentukan kedisiplinan karyawan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup untuk menantang bagi kemampuan karyawan. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia lebih sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk menjalankannya. Tapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya maka pekerjaannya itu tidak akan sesuai dengan keinginan. Maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan pimpinan

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

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan terhadap pekerjaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Karena dengan upah yang sesuai atas beban kerja yang ditanggung, maka karyawan akan merasa puas dari segi pekerjaan dan juga kepuasan akan kebutuhan.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta di perlakukan sama dengan manusia lainnya. Pimpinan yang cakap selalu berusaha bersikap adalah terhadap semua bawahannya. Karena menyadari bahwa dengan keadilan yang baik aka menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah dan mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan perasaan atasan dan bawahan. Menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang baik dalam mendukung terwujudnya tujuan instansi karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi Hukum

Hukum berperan penting dalam memihara disiplin karyawan karena adanya sanksi hukum maka karyawan semakin takut untuk melanggar peraturan peraturan, sikap dan perilaku disiplin karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang disiplin sesuai dengan sanki hukum yang ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada setiap kantor.

Menurut Sutrisno (2016) terdapat indikator-indikator dalam disiplin, yaitu sebagai berikut :

1. Ketaatan terhadap aturan waktu
Dilihat dari jam masuk kerja, pulang kerja dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tugas, jabatan, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan
Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Menurut Dessler (2017) terdapat indikator-indikator dalam disiplin, yaitu sebagai berikut :

1. Ketaatan terhadap peraturan kerja merupakan bentuk taat akan peraturan yang ada di tempat kerja
2. Ketaatan pada standard kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan harus menaati semua standard kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan pedoman kerja agar dapat menghindari terjadinya kecelakaan.
3. Kehadiran, semakin tinggi tingkat kehadiran karyawan di perusahaan maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
4. Tingkat kewaspadaan, dalam melaksanakan perkerjaannya karyawan harus memiliki tingkat waspada dan ketelitian yang tinggi terhadap dirinya mapun pada tugas yang dilaksanakan.

2.1.9 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu tolak ukur yang mengukur keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Amstrong (1998) "Kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerja dan mengubah kinerja dari abstraks menjadi tindakan. Bukan hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil dalam hak mereka sendiri yang menjadi usaha mental dan fisik yang diterapkan pada tugas dan dapat dinilai terpisah." Menurut Tika (2006) "Kinerja karyawan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu". Menurut Luthans (2005) "Kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan".

Menurut Hasibuan (2017) "Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu". Menurut Fahmi (2017) "Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya". Menurut Robbins & Coulter (2016) "Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan".

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Kasmir (2018) "Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu". Menurut Samsuddin (2018) "Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya". Menurut Dessler (2000) "Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan". Menurut Rivai dan Basri (2005) "Kinerja karyawan

adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama''. Menurut Mathis dan Jackson (2006) ''Kinerja Karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Menurut Sutrisno (2016) ''Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan''. Menurut Wibowo (2014) ''Kinerja karyawan merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut''. Menurut Priansa (2018) menjelaskan bahwa ''Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya''. Maka kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan tugas yang diberikan perusahaan. Hasil atau pencapaian karyawan tersebut dicatat dengan baik sehingga muncul tingkat pencapaian kinerja yang sesuai dengan kenyataan dan kemudian dapat dilakukan evaluasi dengan baik.

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan yang diberikan dalam mengerjakan tugasnya berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan sebagai upaya prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok.

2.1.10 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Arsmtrong (1998) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Faktor Individu (*Personal Factors*)
Faktor individu berkaitan dengan keahlian, omotivasi, komitmen dan lain-lain.
2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)
Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor Kelompok/Rekan Kerja (*Team Faktors*)
Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. Faktor Sistem (*System Factors*)
Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor Situasi (*Concextuall situational Faktors*)
Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Sutrisno (2016) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Qaulity of Work*)
Kualitas pekerjaan merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan kerja dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
Kuantitas pekerjaan merupakan proses penetapan seorang karyawan yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan.

Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

3. Kreatifitas (*Creativity*)

Kreatifitas merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan perusahaan.

Menurut Samsuddin (2018) ada 7 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)

Kualitas pekerjaan merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seseorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity Of Work*)

Kuantitas pekerjaan merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Pengetahuan pekerjaan merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertical ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antara pimpinan organisasi dengan para karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Kreatifitas merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Menurut Kasmir (2018) ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut.

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira, dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan, jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang

harus dikerjakan, karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

4. Motivasi Kerja

Bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

5. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja perlu diperhatikan karena mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.11 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014) indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengakuan, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Priansa (2018) indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

1. Kualitas kerja, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan dan kemajuan serta pengembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesa
2. Ketetapan waktu, berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.
3. Inisiatif, mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus-menerus pada atasan.
4. Kemampuan, di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata dapat diintervensi melalui pendidikan dan latihan adalah factor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan semakin harmonis di antara para karyawan dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Menurut Robbins dan Coutler (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

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

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu

Ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektifitas

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

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Kemandirian menjadi suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Ketetapan waktu

Ketetapan waktu dalam menyelesaikan tugasnya yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Penyelesaian pekerjaan

Penyelesaian pekerjaan yang melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.

3. Bekerja tanpa kesalahan

Bekerja tanpa kesalahan yaitu melakukan kesalahan terhadap pekerjaan menjadi tuntutan bagi setiap karyawan.

Menurut Fahmi (2017) indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3. Pemanfaatan waktu kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Kerja sama

Kemampuan menangani hubungan dengan orang lain.



2.1 Penelitian Terdahulu

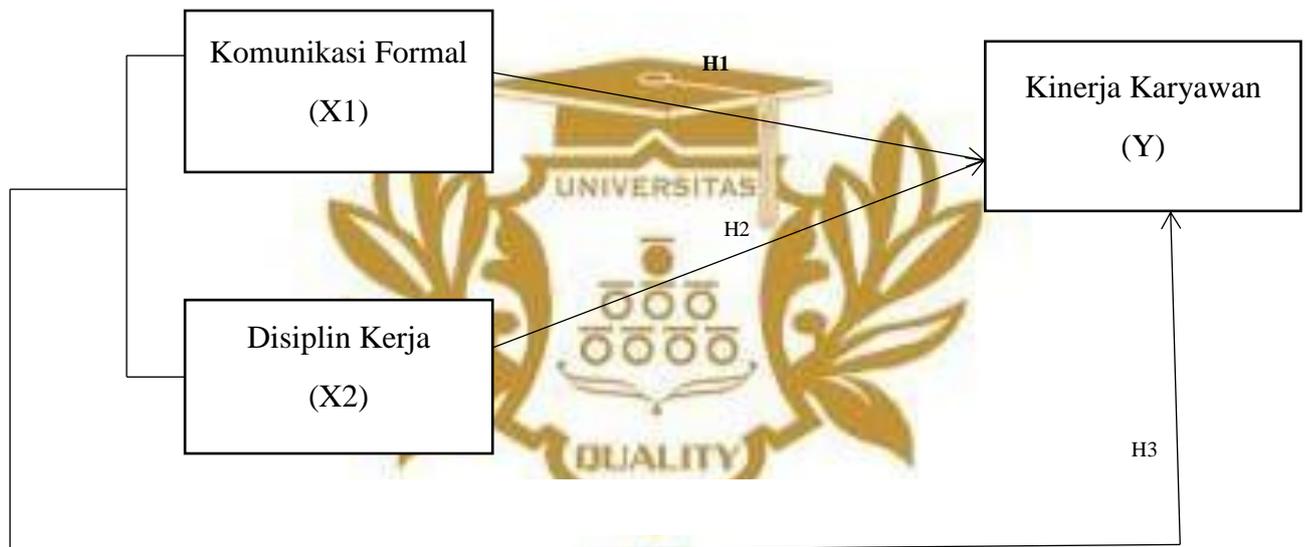
Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sandika, Kurniati W.Andani (2020)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Aneka Warna Semesta Pratama	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Aneka Warna Semesta Pratama
2	Retno Japanis Permatasari (2019)	Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hokben Alam Sutera Tangerang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Hokben Alam Sutera Tangerang
3	Nurmaidah Br Ginting (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja dan komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sekar Mulia Abadi Medan	Berdasarkan disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sekar Mulia Abadi Medan.
4	Fachrezi & Khair (2020)	Pengaruh Komunikasi , Motivasi,dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
5	Tommy Hartono & Mauli Siagian (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR Sejahtera Batam.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pelatihan bersama-sama memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sejahtera Batam.

2.2 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa ‘‘Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Berdasarkan gambar 2.1 di atas, dapat diamati bahwa Komunikasi Formal (X1) dan Disiplin Kerja (X2) secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan menaati peraturan kerja yang berlaku di perusahaan, meminimalisir keterlambatan akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga dengan adanya komunikasi formal yang tersampaikan jelas sehingga tidak terjadi kesalahan dalam melakukan tugas akan meningkatkan output.

2.3 Definisi Operasional

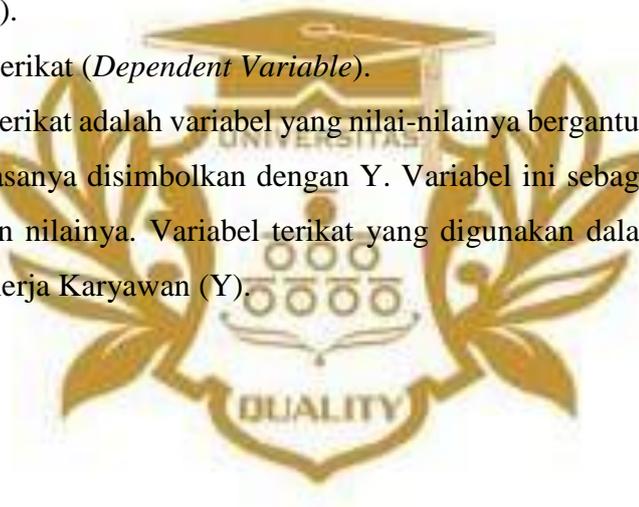
Definisi operasional merupakan batasan pengertian yang dijadikan pedoman untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerja agar mengetahui baik buruknya kebenaran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Komunikasi Formal (X1) dan Disiplin Kerja (X2) dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang nilai-nilainya tidak bergantung pada variabel lainnya, biasanya disimbolkan dengan X. Variabel ini digunakan untuk menerangkan nilai variabel yang lain. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komunikasi Formal (X1) dan Disiplin Kerja (X2).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*).

Variabel Terikat adalah variabel yang nilai-nilainya bergantung pada variabel lainnya, biasanya disimbolkan dengan Y. Variabel ini sebagai variabel yang diterangkan nilainya. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).



Tabel 2.2

Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Komunikasi Formal (X1)	Komunikasi formal adalah suatu proses untuk menyampaikan informasi yang bersifat resmi dan biasanya dilakukan sesuai dengan perintah atau intruksi, dan berjalan melalui dengan hirarki perusahaan.	Menurut Sumaki, W.J (2015), indikator komunikasi formal sebagai berikut: 1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh pada sikap 4. Hubungan yang makin baik 5. Tindakan	Likert
Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah suatu sikap menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku serta mampu menjalankannya dan menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Menurut Rivai (2014), indikator disiplin kerja sebagai berikut : 1. Ketaatan terhadap peraturan kerja 2. Ketaatan pada standard kerja 3. Kehadiran 4. Tingkat Kewaspadaan 5. Bekerja Etis	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah kemampuan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan pada saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya terhadap suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya.	Menurut Robbins dan Coutler (2016), indikator kinerja karyawan sebagai berikut : 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketetapan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	Likert

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Di mana rumusan masalah penelitian yaitu Komunikasi Formal (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Komunikasi Formal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sumut Cabang Tebing Tinggi.

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sumut Cabang Tebing Tinggi.

H3 : Komunikasi Formal dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sumut Cabang Tebing Tinggi.

