

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Sebuah organisasi atau bisnis, manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Kita dapat mencapai ini tanpa sumber daya manusia, tidak akan ada organisasi yang berfungsi. Seseorang adalah seseorang yang mengarahkan dan mengelola suatu organisasi atau bisnis untuk mencapai tujuannya.

Pada era saat ini semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian karyawannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawannya, baik dalam segi administrasi, pembagian tugas maupun kegiatan pada manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan (2013: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan masyarakat”.

Mangkunegara (2015:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal (Daryanto & Bintoro, 2017: 15).

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kegiatan yang dilakukan dengan memberdayakan orang-orang untuk membantu tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola karyawan, khususnya untuk mengarahkan perilaku karyawan untuk kepentingan perusahaan atau instansi.

### 1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia atau sering di sebut dengan HRD atau human resource department. Departemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi yang dijalankannya.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi menurut Daryanto & Bintoro (2017: 20) yaitu:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
  - b. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
  - c. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang di lakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## 1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social (Sinambela, 2016: 13). Berikut uraiannya:

- a. Memberikan kontribusi atas efektifitas organisasi.
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan organisasi.
- c. Mempertahankan kontribusi manajemen.
- d. Membantu organisasi mencapai tujuan.
- e. Menghindari konflik antara organisasi dengan individu

## 2. Kompensasi

### 2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan. Besar kecilnya kompensasi yang didapat oleh karyawan akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja untuk menaikkan produktifitas kerja usaha dalam perusahaan. Kompensasi adalah pemberian upah berbentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai tanda balas jasa karyawan terhadap perusahaan. Biasanya kompensasi ini bersifat rutin dan tetap yang diberikan kepada karyawan.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan, perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi atau hasil kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan (M. Hasibuan, 2017). Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Nurjaman, 2014). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

## **2.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2017) adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian SDM secara efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi kepada karyawan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

### 2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi Hasibuan (2000: 128) antara lain:

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
- b. Kemampuan Untuk Membayar
- c. Organisasi Buruh
- d. Produktivitas
- e. Pemerintah.
- f. Biaya Hidup.
- g. Posisi Jabatan Karyawan.
- h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.
- i. Kondisi Perekonomian Nasional
- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

### 2.4 Indikator Kompensasi

Ada beberapa Indikator kompensasi antara lain adalah (Rivai, 2013):

- a. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

- b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: uniform, bpjs kesehatan dan lain-lain.

### 3. Mutasi

#### 3.1 Pengertian Mutasi

Mutasi atau perpindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan pemerintah maupun lingkungan perusahaan swasta. Istilah mutasi dalam arti perpindahan lebih memiliki pengertian teknis yaitu tentang bagaimana mengatur mekanisme tenaga kerja yang terkena kebijakan perputaran tenaga kerja tersebut. Sedangkan rotasi memiliki pengertian memutar atau menggilir penempatan tenaga kerja dari satu unit ke unit lain yang masih dalam satu departemen. Mutasi rotasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan dan sejenisnya. Pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut (Hasibuan, 2017: 102). Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sempurna apabila tenaga kerja diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan

kemampuan kerja terutama melalui mutasi yang tepat. Karena dengan mutasi jabatan yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya karena ini merupakan suatu tantangan untuk mereka sehingga keefektifan dalam bekerja dapat tercapai. Adapun beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang mutasi jabatan yaitu: Manullang (2014: 157) “Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya ataupun lebih rendah dari uang semula

Siswanto (2014: 246) definisi mutasi adalah: “Kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin pada perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah perpindahan seorang karyawan baik secara vertikal maupun secara horizontal yang tujuannya untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal kepada perusahaan.

### **3.2 Tujuan Mutasi**

Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam perusahaan. Mutasi juga dapat mematangkan wawasan tenaga kerja yang memang dibutuhkan karena dengan kematangan wawasan, karyawan sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi. Hasibuan (2017: 102) tujuan mutasi antara lain:

- a. Untuk Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/ jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi

- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya
- g. Untuk memberikan pengakuan/imbalan terhadap prestasinya
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

### 3.3 Sebab Terjadinya Mutasi

Simamora (2014: 640) mengutarakan pendapat lain tentang sebab terjadinya mutasi, di antaranya:

- a. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
- b. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
- c. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.
- d. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
- e. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
- f. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
- g. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

Dapat di simpulkan bahwa secara umum penyebab mutasi ada dua hal. Pertama yaitu permintaan karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap posisi/jabatan atau tempat pekerjaannya, ketidakcocokan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Penyebab yang kedua adalah keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan instansi

tersebut perlu melakukan reorganisasi atau perputaran jabatan/posisi untuk menghindari kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan.

### 3.4 Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi Bambang Wahyudi (2014: 170) :

- a. Promosi
- b. Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.
- c. Demosi  
Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- d. Penangguhan kenaikan pangkat  
Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.
- e. Pembebastugasan  
Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan Skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
- f. *Temporary Transfer*  
Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya

g. *Job Rotation*

*job rotation* /perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

#### 4. Disiplin Kerja

##### 4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada karyawan sangat penting, karena hal sederhana yang dapat dilihat untuk melatih keseriusan karyawan dari tingkat kedisiplinan karyawan. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri.

Menurut (Hamali, 2018) mengemukakan bahwa, Disiplin Kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Menurut Keith Davis dalam (Mangkunegara & A.A. Anwar Prabu, 2016) “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”, berdasarkan pendapat dari Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam (Syahyuni, 2018) mengatakan bahwa: Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempermudah proses dalam mencapai hasil yang optimal, sedangkan yang tidak disiplin dapat menjadi beban dari tujuan yang diharapkan serta tidak berproses secara produktif.

Kesimpulan disiplin kerja dari beberapa ahli diatas, bahwa disiplin kerja merupakan suatu kewajiban karyawan dalam menaati norma-norma dan mematuhi peraturan yang berlakusebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pendoman-pendoman organisasi demi mencapai tujuan.

## 4.2 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut siagian dalam (Sutrisno, 2016) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana antara lain:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaikbaiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

## 4.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Hertatik dalam (Pramularso, 2017) mengemukakan bahwa disiplin kerja ada 5 jenis yaitu:

- a. Disiplin diri sikap dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri  
Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya.
- b. Disiplin Kelompok  
Disiplin kelompok adalah patut, taat, dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah, dan ketentuan yang berlaku, serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu, serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.
- c. Disiplin preventif  
Disiplin preventif adalah disiplin yang ditujukan untuk mendorong karyawan agar berdisiplin dengan menaati dan mengikuti berbagai standar serta peraturan yang telah ditetapkan.

d. Disiplin korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku.

e. Disiplin progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang.

#### 4.4 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Ganyang (2018) banyak faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Adanya tujuan yang jelas dari perusahaan Tujuan perusahaan menjadi sasaran yang harus dicapai oleh semua anggota perusahaan yang bersangkutan. Kedisiplinan kerja akan merujuk kepada tujuan perusahaan. Dengan demikian agar disiplin kerja karyawan dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.
- b. Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara konkrit dan tertulis, sehingga lebih mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua karyawan. Peraturan ini juga mencantumkan sanksi yang pasti bagi para pelanggarnya tanpa membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya. Dengan demikian semua karyawan diharapkan akan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Perilaku kedisiplinan atasan Karyawan akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan perusahaan, maka karyawan akan mengikutinya. Sebaliknya jika atasan sering melanggar peraturan misalkan berulang kali datang ke tempat kerja secara terlambat atau pulang dari tempat kerja lebih awal, maka karyawan tidak menutup kemungkinan akan mencari peluang untuk melakukan tindakan sama seperti yang dilakukan atasannya.

- d. Adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan Atasan yang mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap karyawan akan menimbulkan kondisi bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan.
- e. Adanya pengawasan kepada karyawan Tugas yang diberikan kepada karyawan perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu. Pengawasan yang dilakukan atasan kepada karyawan baik secara berkala maupun pada waktu yang tidak diinformasikan sebelumnya akan menunjang terwujudnya kedisiplinan kerja setiap karyawan.
- f. Adanya reward and punishment Reward merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berhasil melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan. *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- g. Besar kecilnya kompensasi akan bekerja dengan disiplin jika kompensasi yang diterima sebagai balasan jasa atas hasil kerjanya dinilai memadai atau layak. sebaliknya jika karyawan menilai kompensasi yang diterimanya kurang layak akan memicu mereka untuk bersikap dan berperilaku yang melanggar peraturan kedisiplinan diperusahaan.

#### 4.5 Tujuan Disiplin Kerja

Supomo & Eti Nurhayati (2018) menjelaskan bahwa tujuan umum melakukan pembinaan disiplin kerja yaitu agar kelangsungan hidup perusahaan sesuai dengan tujuan yang direncanakan organisasi. Sementara itu, tujuan khusus yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja, antara lain:

- a. Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
- d. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### 4.6 Indikator Disiplin Kerja

Indikator-Indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora dalam Sari (2013:746) adalah sebagai berikut:

- a. Kepatuhan pada peraturan  
Kepatuhan peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Serta bersedia menjalankan perintah yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Efektif dalam bekerja  
Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan.
- c. Kehadiran tepat waktu  
Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir,

pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

d. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai

## 5. Kinerja Karyawan

### 5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2011).

Fahmi (2017) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2015) menyebutkan jika kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan jika kinerja karyawan adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan instansi.

## 5.2 Aspek-aspek kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) menjelaskan pengukuran kinerja menggunakan aspek sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan/instansi

## 5.3 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Efektivitas dan Efisiensi Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masingmasing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.
- c. Displin Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan

perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

- d. Inisiatif Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

#### **5.4 Dimensi yang menunjang kinerja karyawan**

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagus organisasi. Menurut John Miner dalam (Fahmi, 2017), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

#### **5.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapain kinerja karyawan (Robbins, 2016: 260). Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- a. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu

ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (*unit/siklus*) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan

- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- d. Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- e. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawasan.

## **B. Keterkaitan Antar Variabel**

### **1. Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

M. S. P. Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Untuk mengetahui apakah kompensasi dapat meningkatkan motivasi, dapat merujuk pada teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa imbalan terutama gaji atau upah termasuk sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic physiological needs*). Teori dasarnya adalah bahwa apabila kebutuhan dasar manusia belum terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja lebih keras untuk memperolehnya. Imbalan atau kompensasi finansial dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong kinerja karyawan dengan menciptakan kebijakan dan sistem kompensasi finansial serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan kualitas kerja terbaik.

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Dwianto et al (2019) dan Nugraha & Tjahjawati (2018) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Mutasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Wirawan (2013) menyebutkan mutasi sebagai proses perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, baik yang masih berada dalam satu wilayah ataupun dalam wilayah yang berbeda. Semakin sempit rentang kendali organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan dari mutasi ini relatif lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan akan semakin besar. Penanganan mutasi yang baik akan memberikan dampak yang baik pula pada pegawai bahkan terhadap instansi. Penempatan atau perubahan posisi jabatan atau tempat kerja seorang pegawai sebaiknya diperhatikan, agar tujuan dari mutasi kerja pegawai berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Lumangkun et al. (2018) dan Syah et al. (2017) mengatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

M. Hasibuan (2013) mendefinisikan bahwa kedisiplinan sebagai fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Diperkuat dengan pendapat Mangkuprawira dan Aida (2013:122) yang menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan merupakan salah satu sikap seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan, karena semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan serta kinerja perusahaan. Disiplin sangat berpengaruh pada kinerja Karyawan, karena merupakan ketaatan dan kesediaan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan. Sikap disiplin harus dimiliki oleh setiap karyawan tanpa ada rasa keterpaksaan dan juga pengawasan oleh pimpinan organisasi

Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Laras Caturia. (2019) dan E Pratiwi (2021) mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 menunjukkan rangkuman penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan judul penelitian untuk mempermudah peneliti sebagai rujukan dalam menyusun penelitian, sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nurdin dkk, (2015)	“Pengaruh Penempatan, Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Daerah Aceh”	(X1)Penempatan (X2) Mutasi (X3) Promosi (Y) Kinerja karyawan  Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan mutasi terhadap kinerja karyawan.
2.	Isvandiari & Fuadah (2017)	"Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri"	(X1) Kompensasi (X2)Disiplin Kerja (Y)Kinerja karyawan  Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Jeni Nata Liyas dan Reza Primadi (2017)	“Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat”	(X1)Disiplin Kerja (Y)Kinerja karyawan  Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
4.	Farida Hanum (2017)	“Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan”	(X1) Mutasi (Y)Kinerja karyawan  Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai
5.	Ferdian Erlangga Rosa, (2017)	“Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta”	(X1) Mutasi (Y)Kinerja karyawan  Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai
No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian

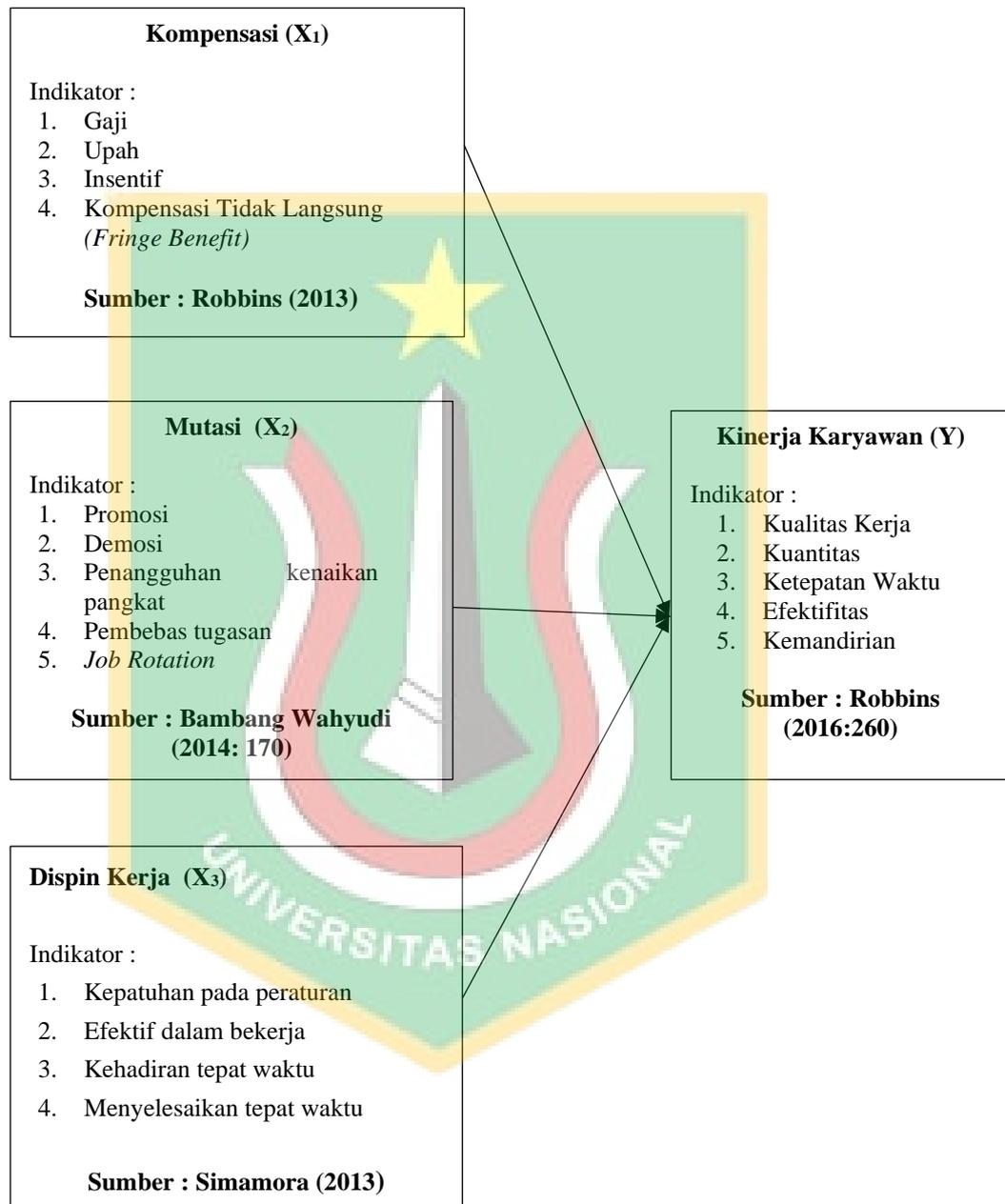
6.	Dwianto et al (2019)	“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. JAEIL”	(X1) Kompensasi (Y)Kinerja karyawan Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan
7.	Opan Arifudin (2019)	“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global (PT.Gm)”	(X1) Kompensasi (Y)Kinerja karyawan Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan
8	Jon Henri Purba, (2020)	“Pengaruh Mutasi Dan Promosi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”,	(X1) Mutasi (Y) Kinerja karyawan Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai
9	Pratama (2020)	"Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia DC Ciputat”,	(X1) Kompensasi (X2)Displin Kerja (Y)Kinerja karyawan Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
10.	Mia Hardina dan Resista Vikaliana (2020)	“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mora Telematika Indonesia Jakarta”	(X1) Kompensasi (Y)Kinerja karyawan Metode Regresi Linier Berganda	Berpengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Sumber:jurnal-jurnal terdahulu sudah di olah peneliti (2022).



#### D. Kerangka analisis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas dapat di susun suatu kerangka analisis dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1

Kerangka Analisis

## E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Gunung Sahari 2 Jakarta Utara.

H2: Mutasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Gunung Sahari 2 Jakarta Utara.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Gunung Sahari 2 Jakarta Utara.

