

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salahsatu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*nonhuman resource*). Kelompok sumber daya non manusia inimencaakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain-lain.

Selain itu menurut Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Sedangkan Hasibuan (2016 :10) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni

mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah :

### **a. Tujuan Sosial**

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### **b. Tujuan Organisasional**

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

### **c. Tujuan Fungsional**

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

**3. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Wahyudi (2010:12), mengemukakan bahwa fungsi- fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial, meliputi :

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Perorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

## b. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumberdaya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- 2) Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 3) Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai timbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut. Fungsi
- 4) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang

bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- 5) Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

#### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sangat penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Hasibuan (2016:193), “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Namun Sutrisno (2016:86) berpendapat

“Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi”. Mankunegara (2017:129) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Harjoyo, dkk. (2019:93) secara etimologis "Disiplin berasal dari bahasa inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya". Sedangkan Sutrisno (2016:90) "disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya". Menurut Agustini (2019:81) "disiplin kerja juga merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ada di instansi yang bersangkutan".

Menurut Mangkunegara (2017:129), “*Dicipline is management action to enforce organization standards*, yaitu sebagai pelaksanaan manajemen yang digunakan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa disiplin adalah perilaku yang wajib di tanamkan pada diri sendiri agar terciptanya kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan baik di tempat kerja atau di mana saja.

## 2. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:129), mengemukakan bahwa terdapat tiga bentuk dimensi disiplin kerja, yaitu :

- a. Disiplin Preventif, artinya tindakan tersebut mempunyai tujuan pokok yaitu mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi. Dengan indikator : absensi, kesadaran, pelaporan rekap data, SOP/tata tertib yang jelas dan dapat dipahami
- b. Disiplin Korektif, artinya tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran tinggi. Dengan indikator: Kesiapan menerima sanksi ,Sanksi yang diterima mengandung makna, Pemberitahuan atas sanksi yang diterima dan Keputusan yang adil
- c. Disiplin Progresif, artinya tindakan disiplin berupa hukuman berat dengan maksud untuk memperbaiki sebelum hukuman lebih berat dijatuhkan. Dengan indikator : teguran lisan dan skorsing

## 3. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016) bentuk disiplin kerja yang baik akan tercermin dalam suasana tersebut, yaitu:

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi
- b. Tingginya semangat & gairah kerja & inisiatif para pegawai pada melakukan pekerjaan
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai buat melaksanakan tugas menggunakan baik

- d. Berkembangnya rasa mempunyai dua rasa solidaritas yang tinggi pada kalangan pegawai

#### **4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja**

Menurut Agustini (2019:97-99) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi besar/kecil Kompensasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.
- b. Ada/Tidak Adanya Pemimpin Teladan di Perusahaan Pemimpin Teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, seluruh karyawan/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
- c. Ada aturan-aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman. Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.
- e. Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter yang berbeda satu sama lain.
- f. Terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung terbentuknya

g. kedisiplinan. Kebiasaan positif tersebut antara lain:

- 1) Saling menghormati saat bertemu di tempat kerja.
- 2) Berikan pujian sesuai tempat dan waktu agar karyawan bangga dengan pujian tersebut
- 3) Sering melibatkan karyawan dalam rapat yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaannya.
- 4) Memberi tahu kapan Anda ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan kerja Anda, dengan memberi tahu mereka di mana dan untuk bisnis apa, bahkan kepada bawahannya

### **2.1.3 Kompetensi**

#### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting.

Menurut Sutrisno (2016) Kompetensi adalah kemampuan berdasarkan pada perilaku kerja, keterampilan, serta pengetahuan yang didukung oleh kinerja dan penerapannya dalam pekerjaan pada tempat kerja dalam kaitannya menggunakan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

Aprianto (2013:186) secara praktis mengatakan kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaannya dengan hasil yang unggul. Pekerjaan individu tidak hanya berkaitan dengan teknis pekerjaan, namun juga berkaitan dengan bagaimana ia mengelola pekerjaannya dan berinteraksi dengan orang lain oleh karena itu, terdapat dua jenis kompetensi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Keras (*Hard competency*) yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian teknis suatu pekerjaan.
- b. Kompetensi Lunak (*Soft competency*) yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengelola pekerjaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Sumber daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah Kemampuan sumber daya manusia untuk bekerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016) aspek yang terkandung dalam dimensi kompetensi sebagai berikut :

### a. Pengetahuan (*knowledge*)

Yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, karyawan tahu bagaimana mengidentifikasi pembelajaran dan bagaimana melakukan pembelajaran yang benar, tergantung pada kebutuhan organisasi.

### b. Pemahaman (*understanding*)

Yaitu pemahaman individu secara kognitif dan emosional. Misalnya, ketika melakukan proses pembelajaran, pegawai perlu mengetahui karakteristik dan kondisinya secara efektif dan efisien.

### c. Kemampuan/keterampilan (*Skill*)

Yaitu pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Misalnya, kemampuan seorang pegawai untuk memilih cara kerja

yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. Nilai (*value*)

Yaitu suatu standar perilaku yang tertanam secara psikologis dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku pegawai dalam menjalankan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokrasi, dll).

e. Sikap (*Attitude*)

Yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

f. Minat (*interest*)

Yaitu kecenderungan mereka yang mengambil tindakan. Misalnya, melakukan aktivitas tugas.

### 3. Kategori Kompetensi

Abdullah (2014) memberikan lima kategori kompetensi yang yaitu sebagai berikut:.

a. *Task achievement*

Kategori kompetensi berkaitan dengan kinerja yang baik. Kemampuan untuk melakukan tugas ditunjukkan melalui berorientasi pada hasil, manajemen kinerja, pengaruh, inisiatif, inovasi, dan kompetensi professional.

b. *Relationship*

Kategori kemampuan yang berhubungan dengan bekerja secara baik dan komunikasi dengan orang lain dan memenuhi kebutuhan mereka.

Kemampuan yang berhubungan dengan hubungan termasuk kerjasama, orientasi pelayanan, kepedulian antar pribadi, dan penyelesaian perselisihan.

c. *Personal Attribute*

Adalah kemampuan individu dan terkait dengan cara orang berpikir, merasakan, belajar, dan tumbuh. Karakteristik individu adalah kemampuan yang mencakup kejujuran dan integritas, pengembangan diri, penegasan diri, kualitas pengambilan keputusan, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

d. *Managerial*

Kemampuan yang secara khusus berkaitan dengan membimbing, memantau dan mengembangkan orang lain. Kemampuan kepemimpinan meliputi : memotivasi dan mengembangkan orang lain.

e. *Leadership*

Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan kepemimpinan meliputi kepemimpinan visioner, pemikiran strategis, dan membangun komitmen organisasi.

#### **4. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Wibowo (2014) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu :

a. Keyakinan dan nilai-nilai keyakinan

Orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan,

memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu emosional

Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi
- 2) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja
- 3) Praktik pengambilan keputusan
- 4) Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan berkomunikasi pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang kepemimpinan.

## 2.1.4 Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2015:442), kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Manakala dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan serta mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Menurut Akbar, (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2016:181) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa

kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut

## **2. Dimensi dan Indikator Pemberian kompensasi**

Kompensasi memiliki pengukuran dalam pemberiannya. Indikator dalam pemberian kompensasi oleh organisasi untuk pegawai tentu berbeda-beda. Menurut Edison (2016:152-153) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

### **a. Kompensasi bersifat normatif**

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

### **b. Kompensasi bersifat kebijakan**

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan transpor, bonus, dan cuti.

## **3. Jenis-Jenis Kompensasi**

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai,

yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

a. Kompensasi langsung

- 1) Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
- 2) Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

b. Kompensasi tidak langsung

- 1) Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
- 2) Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Menurut Edison (2016:152) kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Akbar (2021:125) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja.

Berdasarkan bentuk kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk kompensasinya, dapat memotivasi

peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

#### 4. Tujuan Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku. Menurut Batjo (2018:83) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

d. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

e. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

f. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

h. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik

Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut diharapkan terciptanya suasana lingkungan kerja yang hikmat tanpa ada rasa penekanan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Sehingga pegawai bekerja dengan nyaman.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sandy (2015:11), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan.. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus

diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

## **2. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

### **a. Kualitas kerja.**

Robbins. (2016:260). 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

Robbins. (2016:260). 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 sesuai target dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan

c. Ketepatan Waktu

Robbins. (2016:261). 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

Robbins. (2016:261). Efektifitas disini 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

Robbins. (2016: 261). Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas Robbins. (2016: 261). 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 pengawas

### **3. Tujuan penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2013:547) tujuan perusahaan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

a. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian

kinerja yang telah ditetapkan.

b. Meningkatkan prestasi kerja

Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.

c. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

#### 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sutrisno (2016:151) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

a. Faktor Individu

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/ Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor Lingkungan, yang meliputi:

- 1) Kondisi fisik
- 2) Peralatan

- 3) Waktu
- 4) Material
- 5) Pendidikan
- 6) Supervisi
- 7) Desain organisasi
- 8) Pelatihan
- 9) Keberuntungan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh peneliti terdahulu, untuk lebih jelasnya dapat dilihat di tabel 2.1 sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variable yang Diteliti danDimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Junaidi / 2017 / Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Pendidikan Brilliant Education Centre Probolinggo  Jurnal Ecobuss Vol. 5 Nomor 1 Maret 2017	<p><b>Disiplin Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Waktu</li> <li>2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan</li> <li>3. Tanggung Jawab dalam Mengerjakan Tugas</li> </ol> <p><b>Kompensasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	Metode : kuantitatif dengan pendekatan explanatory	berdasarkan hasil penelitian,dari hasil analisis regresi linier berganda, pengaruh variabel bebas disiplin ilmu kerja dan kompensasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan terdapat pengaruh yang kuat dan pengaruh signifikan. dengan demikian

				hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti. yang paling dominan pengaruh variabel kinerja pegawai adalah disiplin kerja, alasannya adalah disiplin kerja yang dimiliki koefisien standar nilai terbesar jika dibandingkan dengan variabel kompensasi.
2	<p>Sungguh Ponten Pranata/2020/ Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara II (Persero) Sei Semayang</p> <p>Manajemen STIE Mahkota Tricom Unggu Journal Vol. 13, No. 2 Tahun 2020</p>	<p><b>Disiplin Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Waktu</li> <li>2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan</li> <li>3. Tanggung Jawab dalam Mengerjakan Tugas</li> </ol> <p><b>Kompetensi :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan</li> <li>2. Keterampilan</li> <li>3. Sikap</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	Metode : kuantitatif dengan pendekatan explanatory	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

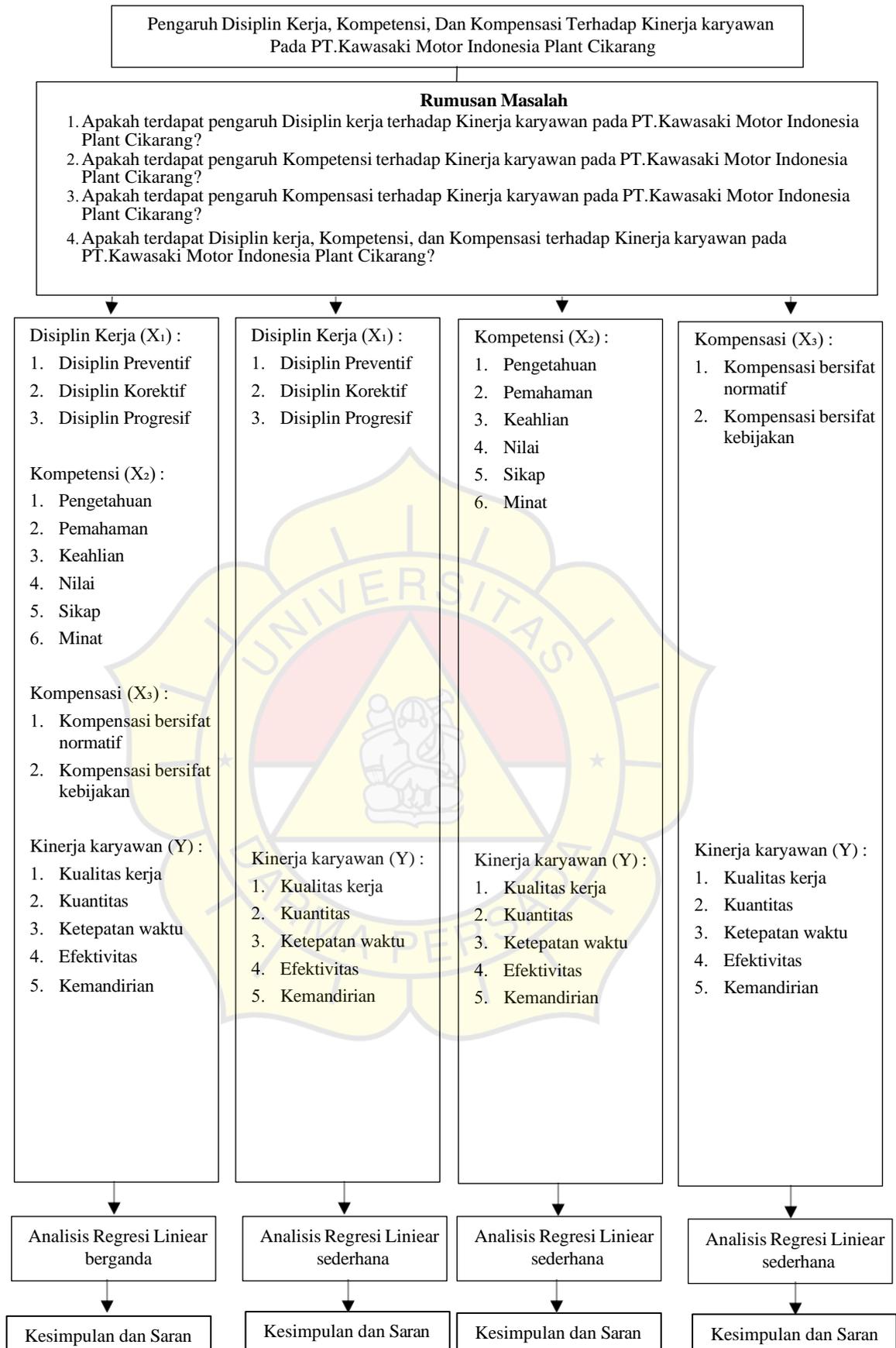
No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
3	<p>Wiwin Setianingsih/ 2018/ Pengaruh Disiplin Kerja ,Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja guru</p> <p>Jurnal ekologi Ilmu Manajemen P-ISSN 2355-6099, E-ISSN 2620-6188</p>	<p><b>Disiplin Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Waktu</li> <li>2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan</li> <li>3. Tanggung Jawab dalam Mengerjakan Tugas</li> </ol> <p><b>Kompetensi :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan</li> <li>2. Keterampilan</li> <li>3. Sikap</li> </ol> <p><b>Kompensasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	<p>Metode : kuantitatif dengan pendekatan explanatory</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru</li> <li>2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.</li> <li>3) Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru</li> </ol>
4	<p>Angga Pratama/2020/Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.POS Indonesia DC Ciputat</p> <p>Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 3, No. 2, Juli 2020 (12 - 24)</p>	<p><b>Kompensasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol> <p><b>Disiplin Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Waktu</li> <li>2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan</li> <li>3. Tanggung Jawab dalam Mengerjakan Tugas</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	<p>Metode : kuantitatif dengan pendekatan explanatory</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2) Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

No	Nama Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
5	<p>Elysa Mardiana/2021/ Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian HC&amp;GA Group Head PT.Jasamarga jalan layang Cikampek.</p> <p>JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen VOL. 2, NO. 1, November 2021</p>	<p><b>Disiplin Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan Waktu</li> <li>2. Ketaatan Terhadap Peraturan Perusahaan</li> <li>3. Tanggung Jawab dalam Mengerjakan Tugas</li> </ol> <p><b>Kompensasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Bonus</li> <li>4. Tunjangan</li> <li>5. Lingkungan Pekerjaan</li> </ol> <p><b>Kinerja Karyawan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : 1. SPSS 24</p>	<p>(1) Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. (2) Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. (3) Disiplin Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. 90,4% Kinerja (Y) dipengaruhi oleh Disiplin Kerja (X1) dan Kompensasi (X2) dan sisanya 9,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian</p>
6	<p>Riny Chandra/2017/Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Mega Auto Central Finance Cabang Langsa</p> <p>Jurnal Manajemen dan Keuangan VOL. 6, NO 1, JUNI 2017</p>	<p><b>Beban Kerja :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi Pekerjaan</li> <li>2. Penggunaan Waktu Kerja</li> <li>3. Target yang Harus dicapai</li> </ol> <p><b>Stres Kerja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisik</li> <li>2. Psikis</li> <li>3. Prilaku</li> </ol>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: SPSS 22</p>	<p>Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digunakan untuk mempermudah permasalahan yang akan dianalisis. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Disiplin Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang dapat dilihat pada gambar





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:63) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berikut ini hipotesis yang penulis kemukakan :

1. Pengaruh Disiplin kerja. Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara simultan.

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Disiplin kerja. Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara simultan.

Ha : Terdapat Pengaruh Disiplin kerja. Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara simultan.

2. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ha : Terdapat Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ha : Terdapat Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada

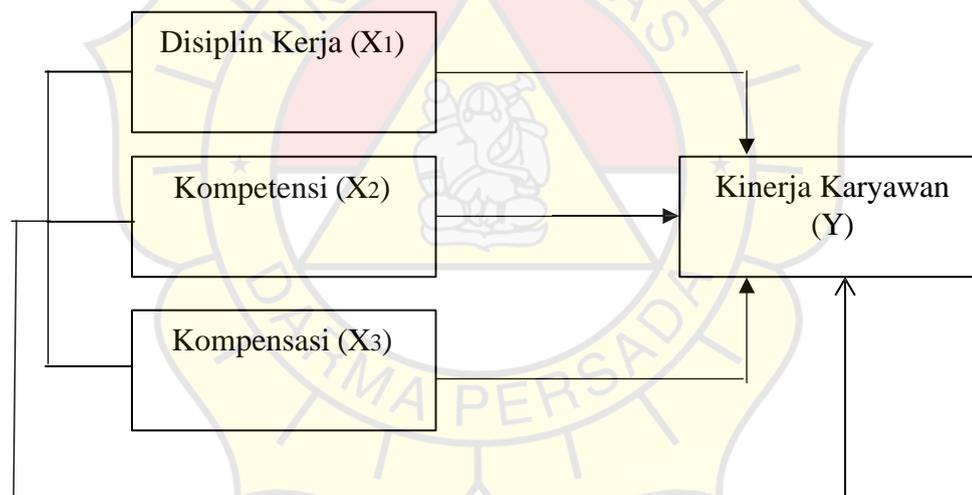
PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ho : Tidak terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Ha : Terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kawasaki Motor Indonesia Plant Cikarang secara parsial.

Penentuan hipotesa diatas dapat dijelaskan hubungan antaran variabel independent dan variabel dependen melalui paradigma pada Gambar berikut :



Sumber : Data Diolah oleh peneliti tahun 2023

### Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel independen yakni Disiplin Kerja (X<sub>1</sub>), Kompetensi (X<sub>2</sub>), Kompensasi (X<sub>3</sub>) dan satu variabel dependen yakni Kinerja karyawan (Y). Yang dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara parsial atau individu dengan rumusan

regresi :  $Y=a+bX$ , berikutnya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersama-sama dengan rumusan regresi berganda :

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3$$

