

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil yang relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari kata bahasa inggris "*manage*" yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Manajemen dapat dartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu dan metode keilmuan yang menekankan pada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan dari diri seseorang dengan kata lain, penerapan ilmu bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini adalah pengertian manajemen menurut ahli, diantaranya :

*"Management is a process of framework, involving the guidance or direction of a group of people toward organizational goals or real."* Artinya manajemen adalah

suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud nyata. (George R. Terry, 2014:3)

*“Coordination and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”*. Artinya, manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil output terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”. (P. Robbins, Mary Coulter, 2012:8)

Menurut James F. Stoner (2015:4) menjelaskan pengertian Manajemen adalah sebagai berikut :

*“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals*. Artinya : Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Pendapat lain mengenai manajemen dari segi proses adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya (Afandi, 2018:1)

Beberapa definisi ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu yang mempelajari tentang proses pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasan dengan mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.1 Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas man, money, materials, machines, methods dan markets. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **a. Manusia (Man)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

#### **b. Uang (Money)**

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang

telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Bahan (Materials)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (Machine)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

e. Metode (Methods)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode

dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

#### f. Pasar (Market)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat di mana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Bidangbidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur man).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur money).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur materials).
4. Manajemen produksi (unsur machines).
5. Manajemen pemasaran (unsur market).
6. Methods adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan organisasi atau perusahaan, peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan Pokok manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan

pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

*“Human resources management is the policies and practices involves in carryin out the people or human resources aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and apprasing”*. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian). (Garry Desler, 2015:2)

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utiliting in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives”*. (George Terrydalam Afifudin, 2013:5)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan :

Adapun menurut pendapat mengenai definisi MSDM, yaitu :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. (Afandi, 2018:3)

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber daya manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik yang akan dijelaskan sebagai berikut: Berdasarkan definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning) Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (Organizing) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.
3. Pengarahan (Directing) Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

4. Pengawasan (Controlling) Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengintegrasian (Integration) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
7. Pengembangan (Development) Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
8. Pemeliharaan (Maintenance) Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.
9. Kompensasi (Compensation) Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
10. Kedisiplinan (Discipline) Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation) Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai,



keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

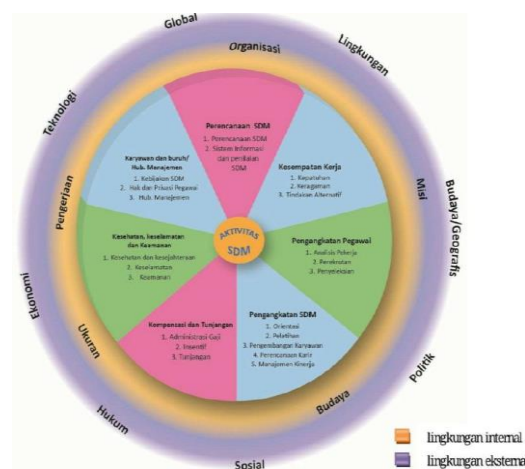
Manajemen Sumber daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan MSDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### 2.1.2.3 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2013:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



**Gambar 2.1**

### Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber : Mathis and Jackson (2013), *Human Resource Management*

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama *equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek –aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau *Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.

5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### **2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Sebuah budaya organisasi tidak dengan sendirinya terbentuk, namun melalui proses yang panjang yaitu menyangkut berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. Menurut Berg and Baron dalam Sudarmanto (2014:165) Budaya organisasi adalah kerangka kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi

Berikut ini definisi budaya organisasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

“Sistem makna bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”. (Robbins dalam Wibowo, 2013:37)

*“Organization culture is the set of shared value, often taken for granted, that help people in a organization understand whicg actions are considered acceptable and which are considered unacceptable”*. (Griffin dan Moorhead, 2014:497)

*“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness”.* (Robbins and Judge, 2013:10)

Adapun pengertian budaya organisasi berdasarkan apa yang dirasakan karyawan yaitu:

*“Is what the employee perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, value, and expectations”.* (Gibson dkk, 2012:31)

Sedangkan Stoner dan Gilbert (2012:54) menjelaskan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan dasar dan sebagai karakter sebuah organisasi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

### **2.1.3.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Organisasi memiliki beberapa fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan organisasi. Menurut Noe dan Mondy dalam Moeharino (2014:346) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar tiga alasan, yaitu :

1. Memberikan *sense of edntity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.

3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

### **2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans (2011:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.
2. Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.
3. Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”
4. Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.
5. Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut (Robbins dalam Wibowo, 2013:37) :

1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan resiko)

Karyawan diharapkan untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

- a. Melakukan perubahan cara bekerja
- b. Keberanian dalam mengambil resiko

2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)

Karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada hal-hal detail.

- a. Kemampuan analisis
- b. Evaluasi hasil kerja

3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Sejauh mana mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja
- b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

4. *People orientation* (Orientasi orang)

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

5. *Team orientation* (Orientasi tim)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

#### 6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

- a. Kemampuan dalam bersaing
- b. Kecepatan dalam bekerja

#### 7. *Stability* (Stabilitas)

Stabilitas diartikan sejauh mana keputusan dan tindakan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

- a. Mengikuti standar operasional prosedur (SOP) dalam bekerja

### **2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan aturan yang telah disepakati didasarkan atas standar-standar organisasi. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi mengenai disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

“Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

(Bejo Siswanto, 2013:291)

Sastrohadiwiryo dalam Pranata (2014:16) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tak tertulis serta sanggup



menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Adapun pendapat ahli lain mengenai desifisi disiplin kerja, yaitu :

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”. (Malayu S.P Hasibuan, 2013:195)

Bedasarkan definisi diatas tentang disiplin kerja maka dapat disimpulkan praktek nyata dari karyawan untuk mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan organisasi atau perusahaan secara tertulis maupun tidak tertulis.

#### **2.1.4.1 Proses Pembentukan Disiplin Kerja**

Ada dua jenis disiplin kerja berdasarkan terbentuknya yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok (Helmi, 2016:134) :

##### **a. Disiplin Diri**

Disiplin diri merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atas prakarsa sendiri dalam melaksanakan tugas. Disiplin diri juga diartikan sebagai disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri berwujud pada kontrol terhadap tingkah laku yang berupa ketaatan terhadap peraturan baik yang ditetapkan sendiri maupun oleh pihak lain. Pembentukan disiplin pribadi merupakan tujuan disiplin preventif yang ditetapkan oleh organisasi sehingga disiplin diri ditujukan pula demi pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin diri pada tiap karyawan bila telah tumbuh dengan baik maka akan menjadi kebanggaan bagi setiap organisasi, karena pengawasan yang terus menerus tidak dibutuhkan lagi. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat.

Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnya disiplin diri.

Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggungjawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya. Disisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu, suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidakdisiplinan dalam suatu bidang kerja akan menghambat bidang kerja lain.

Jadi dalam hal ini ada beberapa manfaat yang dapat diambil oleh karyawan jika mempunyai disiplin diri diantaranya :

1. Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi. Jika harapan organisasi terpenuhi karyawan akan mendapat reward (penghargaan) dari organisasi, apakah itu dalam bentuk prestasi atau kompetisi lainnya.
2. Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Hal ini semakin memperkuat kepercayaan diri .
3. Penghargaan terhadap kemampuan diri. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya ia mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya. Hal itu berarti ia memberikan penghargaan pada potensi dan kemampuan yang melekat pada dirinya.

#### b. Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok, bagaimana disiplin kelompok terbentuk. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan, artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Karyawan juga dituntut untuk mampu mengatur sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan kerja sehingga hal ini menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

Pimpinan juga bertanggungjawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini pimpinan berusaha agar karyawan mengetahui dan memahami standar yang berlaku, karena apabila

karyawan tidak mengetahui standar yang diharapkan untuk mereka lakukan, perilaku mereka cenderung tidak menentu dan salah arah.

Kedisiplinan tidak lahir dengan sendirinya. Disiplin lahir, tumbuh dan berkembang melalui akumulasi pengalaman dan proses sosialisasi. Disiplin dibangun dari kepribadian yang matang dan identifikasi terhadap norma-norma kelompok masyarakat. Norma kelompok berfungsi menegakkan disiplin melalui fungsi pengawasan dan kontrol sosial disebut dengan pengawasan eksternal yaitu berupa pengawasan pimpinan, orang tua atau teman sekerja. Pengawasan internal datang dari dalam individu dan menghasilkan kontrol diri. Oleh karena itu kontrol diri mempunyai peran penting dalam membangun disiplin secara internal. Kontrol diri dibutuhkan untuk mengaktifkan proses pendisiplinan (Davis & Newstrom, 2015:189).

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok dilukiskan seperti dua sisi dari satu mata uang. Keduanya saling melengkapi dan menunjang sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

#### **2.1.4.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen

dimaksudkan agar para karyawan memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri. Menurut Bejo Siswanto (2011:292) tujuan dari disiplin kerja ada 2 ( dua) yaitu tujuan umum dan tujuan khusus :

1. Tujuan umum

Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi perusahaan sesuai dengan motif instansi perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2. Tujuan khusus

Tujuan khusus disiplin kerja terbagi kedalam empat bagian, yaitu :

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat dilaksanakan pekerjaan sabaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sabaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

### 2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan Indikator kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Singodimendjo dalam Hasibuan (2013:195) mengemukakan bahwa:

1. Dimensi pengukuran waktu secara efektif, yaitu sejauh mana pegawai menggunakan waktu kerjanya secara efektif. Sementara itu untuk dimensi pengukuran waktu secara efektif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a. Ketaatan
  - b. Ketepatan
2. Dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Untuk dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :
  - a. Motivasi
  - b. Loyalitas
  - c. Pekerjaan
3. Dimensi Absensi, yaitu penataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi. Untuk dimensi absensi diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :
  - a. Jam kerja
  - b. Meninggalkan tempat kerja

### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu tingkatan keberhasilan secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang telah ditetapkan bersama.

Kinerja adalah hasil kerja hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Afandi, 2018:83).

*“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected result”.*  
(Garry Dessler, 2015:1)

pendapat lain mengenai kinerja dari sisi hasil kerja menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam rangka menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2015:67)

Berdasarkan beberapa pengertian dari ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.5.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2016:204) terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2013:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari Pegawai.



5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar Pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong Pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari Pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari Pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara Pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

### **2.1.5.3 Kriteria Kinerja Karyawan**

Terdapat tiga kriteria kinerja menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan

keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

#### **2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seseorang tidak selalu dalam kondisi yang baik oleh karena itu perusahaan baiknya mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Falikhatun (2013:265) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi, *self efficacy*, dan *locus of control*.

Menurut Siagian (2009) kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakannya yaitu kepemimpinannya. Karyawan tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu

organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan lah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlibat dalam kinerja para pegawainya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001:68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motivasi berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Adapun Lunenburg (2011), menyatakan bahwa self efficacy merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, self-efficacy sebagai harapan yang dimiliki orang tentang kemampuan mereka mengeksekusi perilaku yang diinginkan dan untuk mempengaruhi lingkungan mereka dengan sukses. Keyakinan dan kepercayaan diri individu dalam melakukan tugas dan mencapai tujuan diharapkan dapat menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja. Self efficacy sangat penting bagi peningkatan kinerja para karyawan. Efikasi diri (*self efficacy*) menuntut pada keyakinan individu mengenai kemampuannya dalam melakukan tugas, semakin tinggi efikasi diri maka akan semakin besar pula potensi rasa puas yang didapat. Hal ini disebabkan semakin yakin individu terhadap apa yang ia kerjakan maka usaha yang ia berikan akan semakin besar dan dapat mempengaruhi hasil kerjanya.

Kinerja juga dipengaruhi oleh variabel locus of control yaitu bahwa individu yang memiliki internal locus of control akan menunjukkan kinerja yang

lebih tinggi daripada individu yang memiliki external locus of control, karena individu yang memiliki internal locus of control lebih berorientasi pada tugas yang dihadapinya sehingga akan meningkatkan kinerja mereka. Konsep tentang locus of control pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1966 yang merupakan ahli teori pembelajaran sosial. Locus of control dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang terhadap sesuatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi pada dirinya. Locus of control juga dapat didefinisikan sebagai suatu konsep yang menunjukkan 33 keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Hal ini termasuk pada keyakinan bahwa keberhasilan ataupun kegagalan dalam melakukan berbagai kegiatan di dalam hidupnya disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali di luar dirinya.

Individu tersebut dikatakan memiliki internal locus of control karena individu tersebut menyakini bahwa semua peristiwa yang terjadi adalah dibawah kontrol dirinya sendiri. Sedangkan, individu yang memiliki external locus of control merupakan individu yang mempercayai bahwa faktor luar atau lingkungan yang mempunyai pengaruh kontrol terhadap apa yang terjadi dalam kehidupannya.

Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa faktor motivasi mempengaruhi kinerja. Sementara Mathis (2007:84) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Simamora dalam mangkunegara (2012:14) mengemukakan bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, Demografi, Persepsi, Personality, Pembelajaran, Motivasi, Sumber daya, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur, Job Design. Kompensasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang wajar dan motivasi kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya secara optimal. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja yaitu sebagai berikut :

##### **1. Kualitas kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan

##### **2. Kuantitas kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- a. Kecepatan

- b. Kepuasan

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil kerja

- b. Mengambilan keputusan

- c. Sarana dan prasarana

### 4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalinan kerja sama

- b. Kekompakan

### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

- a. Kemandirian

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian Terdahulu yang digunakan peneliti sebagai dasar dan pendukung dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang

telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat digunakan yaitu mengenai budaya organisasi, disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Manguntaman Kabupaten Badung  I Nyoman Jaka Alit Wiratama (2013)	Disiplin Kerja  Kinerja Karyawan	Kepemimpinan  Diklat	Kepemimpinan, Diklat dan disiplin kerja Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Kepemimpinan, Diklat dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur  Nike Ningsih Purnama Sari (2017)	Budaya Organisasi  Disiplin Kerja  Kinerja Karyawan		<i>Work discipline has a significant effect on employee performance, and A significant influence between organizational culture and work discipline on employee performance.</i>
3.	The Impact of education and Training, Work Dicipline and Organizational Culture on Employee Performance : The Study of Disaster Managemen and Fire Departement in	Work Dicipline  Organizational Culture  Empoyee Performance	Education and training	The result reveals that there is a positive and significant efeest of education and training, work discipline and organizational culture on employee performance.

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Palembang City, Indonesia  Muhammad Idris (2018)			
4.	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan  Dedek Kurniawan Gultom (2014)	Budaya Organisasi  Kinerja Karyawan	Motivasi	<i>The results show that the Organizational Culture and Motivation significant or positive effect on Performance of partial employees and simultaneously significantly influence employee performance variables, and motivation variables have the most impact</i>
5.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado  Christian Katiandagho, Silvy L. Mandey, Lisbeth Mananeke (2014)	Disiplin Kerja  Kinerja Karyawan	Kepemimpinan  Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja dan kepemimpinan yang berpengaruh signifikan.
6.	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum	Disiplin Kerja  Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja  Motivasi	<i>Environment, diciplin and motivation is simultan and partially having effect to performance. Diciplin is the dominantly which</i>



No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	(PDAM) Kabupaten Lumajang  Zainul Hidayat Dan Muchamad Taufiq (2012)			<i>giving effect toward performance</i>
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten  Laras Tri Saputri , Achmad Fudholi dan Sumarni (2014)	Budaya Organisasi  Kinerja Karyawan	Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara parsial dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten
8.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun  Enno Aldea Amanda dan Satrijo Budiwibowo (2017)	Budaya Organisasi  Kinerja Karyawan		Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun
9.	<i>The Effect Of Work Discipline And Corporate Culture On Employee Performance: Study At Bank Bjb Branch Ciamis</i>  Deden Andris Hidayat (2017)	<i>Work discipline</i>  <i>Corporate culture</i>  <i>Employee Performance</i>		<i>The results showed that the first discipline of work has a positive effect on employee performance. This means that if the discipline of work is improved, then the employee performance</i>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				<i>will also increase.</i>
10.	<i>Influence Of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance at the Department of Manpower and Transmigration Karawang Regency</i>  Sonny Hersona dan Iwan Sidartha (2017)	<i>Work Discipline</i>  <i>Employees' Performance</i>	<i>Leadership Function</i>  <i>Motivation And</i>	<i>The results show that leadership function, motivation, and work discipline have a significant effect either partially or simultaneously on employee performance.</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

### 2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi berkaitan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Wibowo, 2013:363),

Penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Dede K. Gultom (2014), Saputri dkk (2014), Amanda dan Sartijo (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Maka dengan budaya organisasi yang kuat atau positif akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut sehingga mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapat hasil yang maksimal. Edy Sutrisno (2010:20).

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi, oleh karena itu dengan disiplin kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan merupakan fungsi msdm yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja karyawan yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil optimal. maka dari itu, dengan terciptanya suatu disiplin kerja yang baik dalam sebuah perusahaan, hal tersebut diharapkan dapat berimplikasi pada peningkatan prestasi kerja (kinerja) karyawan secara stabil dan signifikan yang pada akhirnya akan membantu perusahaan dan semua pihak yang ada di dalamnya mencapai dan mewujudkan tujuan bersama

Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Wiratama (2013), Katiandagho (2014), Hersona dan Sidartha (2017) yang menyatakan bahwa disiplin memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian dari Hidayat dan Taufiq (2012) yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hubungan disiplin dan kinerja merupakan suatu hal yang sinergi. Semakin tinggi tingkat disiplin seseorang dalam bekerja, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi yang baik cenderung akan melakukan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu dan hasil yang optimal.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan, akan tetapi selalu saja ada faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya kenaikan

dan penurunan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, menurut Falikhatun (2013:265) faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan antara lain budaya organisasi dan disiplin kerja. Budaya organisasi sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena untuk mengarahkan bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengatasi masalah eksternal dan usaha penyesuaian ke dalam organisasi, melalui budaya organisasi yang kuat maka akan menambahkan rasa kepemilikan dan menaikkan loyalitas karyawan pada perusahaan dengan kontribusi maksimal sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Begitu juga dengan disiplin kerja yang menyangkut perilaku dan kerja karyawan pada saat mereka melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Karyawan yang menunjukkan bekerja etis dan berorientasi kepada semua kepentingan karyawan akan berpengaruh positif pada kerjasama dalam bekerja. Ketaatan pada peraturan kerja dan memberi perhatian pada setiap masalah secara detail akan mempengaruhi kualitas kerja yang baik pada karyawan. Karyawan yang memiliki kehadiran yang baik dan agresif dalam bekerja berpengaruh baik pada efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja. Jadi disiplin kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Purnama Sari (2017), Hidayat (2017) dan Idris (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memberikan pengaruh positive dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi disiplin kerja dan budaya

organisasi maka akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang signifikan (berarti) antar budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus sama-sama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

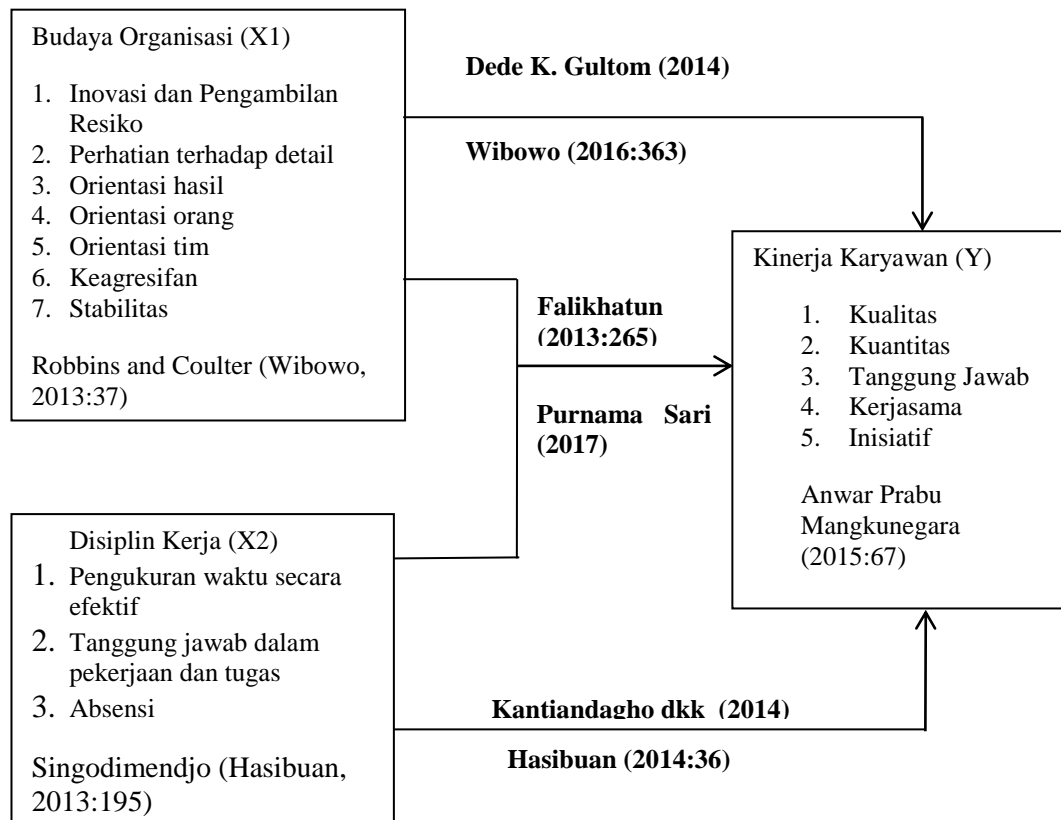
Budaya organisasi sangat penting diperhatikan karena budaya organisasi kuat akan menambah rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu juga dengan disiplin kerja karyawan, semakin tinggi kedisiplinan karyawan maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, namun apabila karyawan berperilaku indisipliner atau tidak disiplin maka hal ini juga akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam perusahaan dapat mengakibatkan karyawan bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan mempunyai sikap indisipliner. Sebaliknya, jika sebuah perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para karyawan. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri karyawan secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan karyawan tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat satu paradigma mengenai pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sebagai berikut :

### 2.3 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.2**

### Paradigma Penelitian

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan