

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi.

Menurut bahasa, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*Manage*” yang berarti mengelola, mengurus, mengusahakan, mengendalikan dan memimpin. Pengertian manajemen secara sederhana dapat diartikan “sebuah

proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerjasama dengan orang-orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan untuk produk atau jasa secara efisien (Andrew F. Sikula yang dikutip oleh R. Supomo dan E. Nurhayati (2018:2).

Pengertian yang lain dikemukakan oleh M.Manullang yang dikutip oleh R. Supomo dan E. Nurhayati (2018:2) mendefinisikan yaitu Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan pengertian menurut Robbins dan Coulter (2012:8) menyatakan Manajemen adalah *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”*

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals” (Jamed A.F Stoner, 2016:6).

“The process of planning, organizing and using other organizational resources in order to achieve that organizational goal has been established” (Stoner yang dikutip dari Amirullah, 2015:4).

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36), Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain. Sedangkan menurut Ricky W. Griffin dikutip dari buku Subeki Ridhotullah dan Jauhar (2015:1) berpendapat bahwa manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tetapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.
3. Memimpin (*Leading*) Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian (*Controlling*) Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebuah perusahaan akan menjadi sukses apabila didalamnya terdapat Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Manajemen manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diraih, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan tidak mungkin dapat mencapai tujuannya. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli :

Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan manajemen sumber daya manusia bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang tata cara mengatur manusia sebagai tenaga kerja yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Almasti 2016:1, dikutip dari Elbandiansyah).

“Human resources management can be defined as the science and art that regulates the relationship and role of the workforce so that it’s effective and efficient in the use of human capabilities in order to achieve goals in each company”. (Mathis & Jackson, 2012:5)

“Human Resources Management refers to the policies, practices, and systems influence employees behavior, attitudes, and performance”. (Noe dalam Kasmir, 2017 : 6)

Manusia yang digerakkan dan dipekerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai sumber penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu (Elbandiansyah 2018:1).

“Human Resources Management is the process of obtaining, training, assessing and compensating employees and for managing labor relations, health and safety, and matters related to justice”. (Dessler, 2015:3)

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Adapun pendapat menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM 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 akan 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 organisational dan nilai dalam manajemen SDM.

Dari beberapa Tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

2.1.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional menurut Hasibuan (2016:21), meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Briefing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

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

c. Kompensasi

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

d. Pemeliharaan

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

e. Pengintegrasian

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

f. Kedisiplinan

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

g. Pemberhentian

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

2.1.1.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan dating.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2. Pengertian Budaya Organisasi

Sebuah budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, namun melalui proses yang panjang yaitu menyangkut berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang membuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda

untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, pengertian-pengertian tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Tobari (2015:46) menegaskan bahwa budaya organisasi ini terdiri dari dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu budaya organisasi tidak hanya dalam bentuk kebiasaan, nilai, dan kepercayaan akan tetapi termasuk kategori ini adalah hal yang dikerjakan dan hal yang dipikirkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

“From the perspective of management, the organization culture has been coming to our research and practice in 1980s after experience management and scientific management”(Kotter dan Heskett dikutip Xiaoming, 2012:28).

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

“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem” (Schein (2014:18).

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Dari segi fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu pembeda, artinya bahwa suatu budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

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

1. Aturan-aturan perilaku yaitu bahasa, terminologi, dan ritual yang bias yang 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.
3. 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.
4. Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti, kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja.
5. Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. 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.

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Menurut Robbins & Coulter (2012 : 80), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)

Inovasi dan keberanian mengambil risiko adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawannya.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)

Berorientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)

Berorientasi kepada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*)

Berorientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6. Sikap agresif (*Aggressiveness*)

Sikap agresif adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (*Stability*)

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

2.1.3. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. (Singodimedjo dikutip Edy Sutrisno, 2016:86)

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) menyatakan bahwa disiplin adalah:

“Prilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Menurut Gary Dessler (2013:468) menyatakan :

“Discipline is necessary when employee violates a rule. The purpose of discipline is to encourage employees to behave sensibly at work (where sensible means adhering to rules and regulations)”

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.”

Marek Budgol (2018: 2) yang dikutip dari Boyd bahwa :

“Discipline is identified with obedience, proper behavior and action taken against employees who do not comply with the organisation’s rules. It’s even believed that disciplining is connected with the use of force and formal authority; however, simultaneously there appear opinion arguing that discipline means “the strengthening of morale and self-control”.

Rivai (2012:3) menyatakan bahwa :

“Discipline oof work is a tool used by managers to communicate with employees so that they are willing to change a behavior as an attempt to increase one’s awareness and willingness to comply with all company regulations and norms prevailing social”.

2.1.3.1 Macam-Macam disiplin kerja

Disiplin Kerja Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

1. Disiplin preventif

Disiplin Preventif Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin korektif

Disiplin Korektif Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

2.1.3.2 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.

2.1.3.3 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.

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.

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.

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

2.1.4. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikatornya seperti pengetahuan, prakarsa dan dedikasi kerja, keterampilan dan kejujuran.

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya di miliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Sebagaimana di tegaskan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. (2016:4) Kinerja merupakan *management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives.*

Definisi kinerja menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2012:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja, (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa "*Performance is output derives from processes, human otherwise*", artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (Suwatno dan Donni, 2013:196).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:67).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) kinerja karyawan adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Malayu S.P Hasibuan (2016:35) Kinerja karyawan adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tuga yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

“Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined”. (Edison et al, 2016:206).

Gary Dessler (2015:13) mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai berikut : *The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.*

Kinerja menurut Scriber dikutip *Batam English Dictionary* menjelaskan kinerja berasal dari *to perform* dengan beberapa entitas, yaitu:

- a. Melakukan, menjelaskan, dan melaksanakan (*to do or carry of execute*)
- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban (*to do discharge of fulfilas vow*)
- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of fan understand king*)
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of person machine*)

2.1.4.1 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara spesifik, tujuan evaluasi kerja sebagai dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangknegara (2013:10), yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Pendapat yang disampaikan oleh Keith Davis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2013:13), dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap motivasi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner (2017:70) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh seseorang dengan waktu yang telah ditargetkan oleh pimpinan perusahaan.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah di selesaikan yang harus di pertanggung jawabkan oleh setiap karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah.

Perilaku seorang karyawan dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang telah di berikan dan waktu yang telah di tetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu, berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya. Karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Pudjiati, Fatimatul Khabibah (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN	a. Budaya Organisasi b. Disiplin Kerja c. Kinerja Karyawan	a. Komunikasi	Hasil yang diperoleh secara simultan budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut varabel Budaya

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	(PERSERO) UP3 Balikpapan” (Jurnal GeoEkonomi Vol.11 No.1, 2020).			Organisasi merupakan yang dominan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan.
2	Kuswinton (2020) Pengaruh gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara. (Jurnal Economix Vol.8, No.1, 2020)	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Gaya Kepemimpinan b. Pengembangan SDM	Hasil penelitian ini memiliki signifikan t-hitung > t-tabel, maka Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Oki Alfajri (2019) Pengaruh Keterliatan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur Area	a. Kinerja Karyawan	a. Keterlibatan Kerja b. Stress Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara individu variabel keterlibatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara dan variabel Stress Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Surabaya Utara (Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Vol.7, No.2, 2019).			secara individu berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara.
4	Putu A.L. Pratiwi, Victor P.K Lengkong, Christoffel M.O Mintardjo (2017) Pengaruh Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado) (Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi).	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Orientasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan Orientasi Kerja memiliki tingkat signifikan sebesar 0,000 yang artinya Orientasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Rini Sarianti, Yuki Fitria, Dira Umairah (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Self Efficacy</i>	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. <i>Self Efficacy</i>	Hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Kantor wilayah Sumatera

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Barat. (Jurnal Kajian Manajemen Bisnis Vol.5 No.2 (2016)).			Barat, <i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Kantor wilayah Sumatera Barat.
6	Oriza Sativa, Mukhlis Yunus, M. Shabri Abd Majid (2018). <i>The Influence Of Organizational Culture and Job Satisfaction Of Workmotivation and Its Impact On The Performance Of Employees Of PT. PLN (Persero) Region Of Aceh. (Jurnal Manajemen Inovasi Vol.9, No. 1 (2018)).</i>	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Kepuasan Kerja b. Motivasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan: Menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja. Hipotesis kedua dapat menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja saling terkait untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis ketiga menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hipotesis keempat, tidak terdapat pengaruh langsung budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kinerja.
7	Windy J. Sumaki, Rita N. Taroreh, Djuwarti	a. Budaya Organisasi b. Disiplin Kerja c. Kinerja	a. Komunikasi	Hasil penelitian menunjukan secara simultan Disiplin Kerja, Budaya

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Soepeno 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Manado. (Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol 3, 2015)	Karyawan		Organisasi, dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Secara parsial Disiplin Kerja dan Komunikai tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan namun Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Rika Dwi Ayu Parmitasari, Wahidah Abdullah, Nirwana (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sulselrabar. (MINDS : Jurnal Manajemen Ide dan Inspirasi Vol. 4 No. 1).	a. Budaya Organisasi b. Kinerja	a. Disiplin Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari uji t, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9	Gita Dea, Ocky Sundari,	a. Disiplin Kerja b. Kinerja	a. Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Johnson Dongoran (2020) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Salatiga. (Internasional Journal Of Social Science & Business Vol. 4 No.1 (2020)).	Karyawan	b. Lingkungan Kerja	disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan, serta disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
10	Sumardjono (2017). <i>The Effect Of Organizational Culture, Leadership, and Job Motivation Upon The Employees Performance (Study at PT. PLN (Persero) Educational and Training Center at Pasar Minggu, Jakarta Selatan.</i>	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan b. Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dan motivasi kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>(The Management Journal Of Binaniaga Vol.2, No.1 (2017)).</i>			
11	Tika E. Rahmi, Sigit Wibowo, M. Arifin Mukti (2018) <i>The effect of physical work environment work safety, occupational healthy and work discipline on employee productivity (Study on Employee Of PT. PLN (Persero) Central Java and D.IY). (Journal Of Research in Management Vol.1, No.4, 2018, pp.33-41)</i>	a. Disiplin Kerja	a. Keselamatan Kerja b. Lingkungan Kerja c. Kesehatan Kerja d. Produktivitas Karyawan	Hasil penelitian dan analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa: 1. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 3. Keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
12	Gaby I. Rumagit, Paulina V. Rate, Ferdy Roring (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan	a. Budaya Organisasi b. Disiplin Kerja c. Kinerja Karyawan	a. Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Suluttenggo. (Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol.7, No.3, 2019).			
13	Satrio Priambodo (2019). Pengaruh Motivasi Sebagai Mediasi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. (Jurnal Ilmu Manajemen Vol.7, No.4, 2019).	a. Kinerja	a. Motivasi b. Mediasi Kepemimpinan c. Kompetensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Lemarchy E. Manese, Adol Adolfina, Mac Donald B. Walangitan (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Disiplin	a. Budaya Organisasi b. Disiplin c. Kinerja Karyawan	a. Kualitas SDM b. Motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas SDM, dan disiplin berpengaruh terhadap motivasi, budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas SDM dan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado. (Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol.8, No.3 2020)			disiplin juga disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
15	Ilham A. Rahman, Mansyur Ramly, M. Nasir Hamzah, Roslina Alam 2017. <i>Effect Of Leadership, Compensation, Organizational Culture and Emotional Intelligence on job satisfaction and Employees Performance. (IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol.19, Issue 10. Ver. V. oct s2017).</i>	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan b. Kompensasi c. Kecerdasan Emosional d. Kepuasan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan emosional kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
16	Tri Andjarwati, Beni Agus Setiono, Kunto Eko Susilo,	a. Disiplin Kerja b. Kinerja Karyawan	a. Osha b. Lingkungan Kerja c. Kepuasan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Endah Budiarti, Enni Sustiyatik, Abdul Kadir Audah, Agnes Filindawati Winarno, 2019. <i>The Effect Of Osha, Work Environment and Work Discipline On Employee Satisfaction and Employee Performance. (Archives of Business Research – Vol 7, No 11, Nov 25, 2019, DOI : 10.14738/abr.711.7281)</i>		Karyawan	disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan OSHA tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
17	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Herningsih Sutri Lembong, Jessylistina Langie, 2019 <i>The Effect of Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment (Studied in PT. PLN Control and Power Plant Unit Minahasa) (Journal of International Conference</i>	a. Budaya Organisasi	a. Kepemimpinan b. Komitmen Organisasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi kedua variabel adalah 0,001 untuk variabel kepemimpinan dan 0,006 untuk variabel budaya organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Proceedings, Vol 2, No 2)</i>			
18	Yanuar Aditya Setiawan, Ari Pradhanawati, Agung Budiarmo, 2014 <i>Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance through Motivation as an intervening variable in PT. PLN (Persero) Semarang Area. (Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 3, Nomor 2, 2014)</i>	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan b. Motivasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Semarang sebesar 60,6%, sedangkan 39,4% dipengaruhi oleh faktor lain.
19	Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono, Mohamad Syafi'i Idrus, 2015 <i>Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero)</i>	a. Disiplin Kerja	a. Pelatihan b. Kompensasi c. Prestasi Kerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti oleh karyawan dinilai sesuai targetnya terutama untuk isi materi dan durasi waktu yang optimal.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Service Area and Network Malang)</i> (Review of European Studies ; Vol. 7, No, 11, 2015)			
20	I Ketut R. Sudiarditha, Dewi Susita, Tri Mulyani Kartini. 2019 <i>Compensation and work discipline on employee performance with job satisfaction as intervening.</i> (Jurnal Trikonomika Volume 18, No. 2, December 2019, Page. 80-87 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737)	a. Disiplin Kerja b. Kinerja Karyawan	a. Kompensasi b. Kepuasan Kerja	Hasilnya menunjukkan bahwa Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening.
21	Tri Yudha Ardiyanto dan Tarajuddin Pogo (2019) <i>Effect of motivation, work discipline, and organizational culture on employee performance of PT. (Persero) Apd Semarang.</i>	a. Budaya organisasi b. Disiplin kerja c. Kinerja karyawan	a. Motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>(International journal of scientific and research publications, Vol. 8, issue 12, 2018)</i>			

Sumber : Data diolah Peneliti 2020

Berdasarkan penelitian terdahulu yang terdapat pada Tabel 2.1 banyak penelitian mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Secara secara keseluruhan, variabel yang digunakan ada beberapa perbedaan, baik dalam menentukan variabel independen, variabel dependen, lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan dari penelitian ini terdapat pada latar belakang penelitian menjelaskan perbandingan antara PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dengan PT. PLN (Persero) yang lain, dimana variabel X_1 menggunakan budaya organisasi dan variabel X_2 menggunakan disiplin kerja kemudian variabel Y menggunakan kinerja karyawan.

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 yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan, selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja karyawan. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Budaya organisasi merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya dalam perusahaan salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang memiliki kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Griffin dan Moorhead, (2014:497) mengemukakan *Organizational culture is the set of shared value, often taken for granted, that help people in a organization understand which actions are considered acceptable and which are considered unacceptable.*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Adithya Chrisna Setiawan, Ari Pradhanawati, dan Agung Budiarmo (2014) menyatakan bahwa *result from this study is that there is influence between organizational culture, leadership, and motivation on employee performance PT. PLN (Persero) Semarang area of 60,6 %, while 39,4 % is influenced by other factors.* Adapun hasil penelitian menurut Rika Dwi Permatasari (2017), dan Rini Sarianti, Yuki Fitria, Dira Umairah (2016) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang artinya semakin baiknya budaya organisasi didalam perusahaan, maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Adanya hubungan yang signifikan antara budaya

organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan anggota-anggota 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 adanya budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga dapat mendukung tujuan-tujuan perusahaan. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan membawa dampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan yang menunjukkan tingkat kesungguhan dalam suatu organisasi, oleh karena itu dengan disiplin kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya dukungan dari disiplin karyawan yang baik, sulit untuk suatu perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Gary Dessler (2013:468) *“Discipline is necessary when employee violates a rule. The purpose of discipline is to encourage employees to behave sensibly at work (where sensible means adhering to rules and regulations)”*, sedangkan menurut Singodimedjo dikutip Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Jika tidak adanya disiplin karyawan yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang

optimal. Dengan terciptanya suatu disiplin kerja yang baik pada perusahaan, hal tersebut dapat diharapkan berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan yang secara stabil dan signifikan pada akhirnya akan membantu perusahaan agar dapat mencapai tujuan bersama secara optimal.

Hasil penelitian yang dilakukan Gita Dea, Ocky Sundari, Johnson Dongoran (2020) dan Gaby I (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan disiplin kerja dan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sinergi, semakin tinggi tingkat disiplin kerja seseorang dalam bekerja, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian menurut I Ketut R. Sudiarditha (2019) menyatakan *the result showed that compensation and work discipline had a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening.*

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya dengan budaya organisasi dan disiplin kerja yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari suatu organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah di rencanakan. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. (2016:4) Kinerja merupakan *management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she*

determines and achieve appropriate objectives. Sedangkan menurut Edison et al, 2016:206 menyatakan *Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined.*

Faktor-faktor yang 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 tersebut. Melalui budaya organisasi yang kuat maka akan menambahkan rasa kepemilikan dan menaikan loyalitas karyawan pada perusahaan dengan kontribusi maksimal sehingga pada akhirnya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan dan organisasi, dengan disiplin kerja juga yang menyangkut perilaku dan kerja karyawan pada saat melakukan tugas dan tanggung maing-masing di dalam organisasi.

Ketaatan pada peraturan kerja dan memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail akan mempengaruhi kualitas kerja yang baik pada karyawan. Karywan yang memiliki kehadiran yang baik dalam bekerja akan berpengaruh baik pada efektivitas dan efisien karyawan dalam bekerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pudjiati, Fatimatul K (2020), dan Windy J, Sumaki, Rita N (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan sangat berpengaruh dan memberikan pengaruh

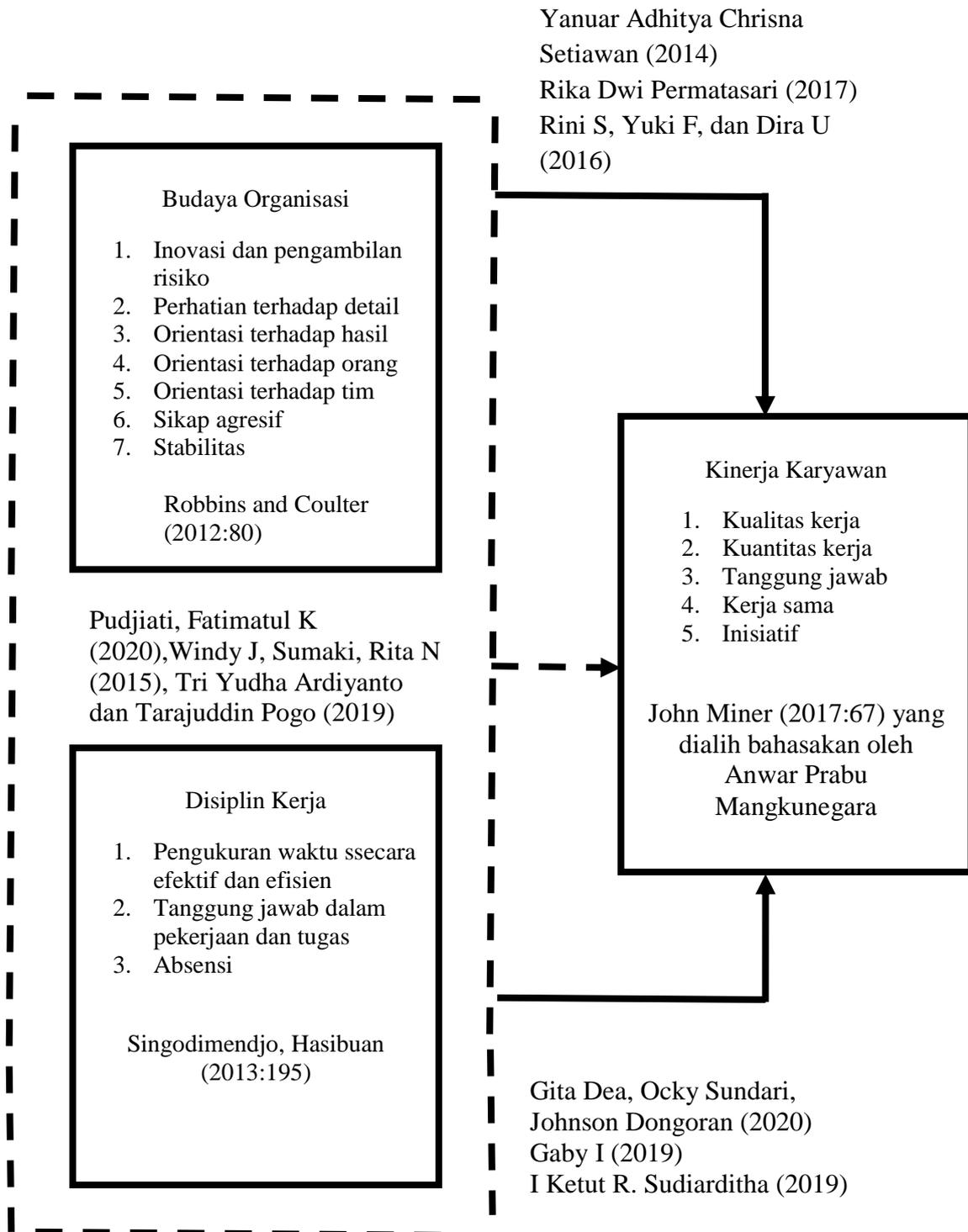
positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tri Yudha Ardiyanto dan Tarajuddin Pogo (2019) menyatakan bahwa *the result of the study show that motivation, work discipline and organizational culture significant influence the performance of employee.*

Adapun menurut Ign. A. Wirawan Nugrohadi, Nurminingsih, dan Pujiwati (2019) *the result of the study concluded that work discipline had a significant positive effect on employee performance, organizational culture had a significant positive effect on employee performance, work discipline and organizational culture had a significant positive effect on employee performance at type D General Hospital in East Jakarta.*

Penelitian terakhir dari PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo Manado menurut Sumaki, Windy J, Taroreh, Rita N, dan Soepeno, Djurwati (2015) mengemukakan bahwa hasil penelitian menunjukkan secara simultan disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi sangat penting untuk diperhatikan, karena budaya organisasi kuat akan menambah rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu juga dengan disiplin kerja, semakin tinggi disiplin kerja maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, tetapi jika karyawan berperilaku tidak baik atau tidak disiplin maka akan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan :

----- = **Simultan**

———— = **Parsial**

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma maka hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.