

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan sudah pasti memiliki faktor penunjang atas keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi (Nawawi (2017:44)). Dunia bisnis akan terus mengalami perubahan pada era globalisasi ini, oleh karena itu perusahaan harus secara aktif menyesuaikan diri dengan perubahan terutama pada sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawannya. Adanya tingkat persaingan yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan memerlukan sumberdaya manusia, atau tenaga kerja yang terampil, unggul, serta memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga performa yang baik dalam kerja akan tercapai dan selanjutnya dapat pula mencapai tingkat kepuasan kerja yang maksimal.

Pengelolaan SDM yang baik merupakan hal utama yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Untuk menilai kualitas dari SDM yang ada dapat diukur dari kinerja karyawan. Kinerja sebagaimana diungkapkan Sutrisno (2016:151), kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang

dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai (2016:548) kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan Amir (2015:5). Kinerja karyawan berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma etika Sedarmayanti dan Hidayat (2017:21). Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja memanglah sangat penting, tetapi faktor pembantu untuk mencapai keberhasilan salah satunya adalah budaya organisasi. Penelitian Sebastian (2017) menjelaskan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan.

Seorang karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi akan menjadi karyawan yang mempunyai kesadaran untuk melakukan semua tugasnya dengan sepenuh hati dan mempunyai kesadaran diri untuk ikut berinovasi dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2015:23), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Rivai (2016:57), kedisiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka

bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan kedua teori tersebut dapat diketahui bahwa kedisiplinan kerja sangat penting untuk menunjang kinerja karyawan. Jika seorang karyawan disiplin, maka perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan. Hal ini didukung oleh penelitian Wahyudi dan Kusworo (2016), Wulandari (2016) dan Pramuktiarto (2017) yang menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Citra dan Fahmi (2019) yang menjelaskan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dapat tetap bekerja dengan baik dan tetap merasa puas tanpa didasari oleh rekan kerja dan juga jenis pekerjaannya, para karyawan sudah terbiasa bekerja dengan rekan kerja dan jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga bukan faktor tersebut yang memberikan kepuasan bagi karyawan.

Disamping kedisiplinan untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya kompensasi yang baik antara perusahaan dengan karyawan agar terciptanya keharmonisan dan peningkatan kerja karyawan atas jasa yang telah dilakukan dalam sebuah organisasi. Menurut Rivai (2016:741), kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis

pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi. Berdasarkan teori tersebut maka dapat diketahui bahwa kompensasi berperan penting di dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya kompensasi, karyawan bisa memenuhi semua kebutuhannya serta berdampak baik pula pada kinerja karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yuliana (2018), Witari dan Heryenzus (2017) serta Basari dan Adi (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang diberikan oleh para karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Ihwana, dkk. (2017), Klaudia, dkk. (2017) dan Triono (2018) yang menjelaskan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika dalam suatu perusahaan sudah memiliki kompensasi yang baik maka budaya organisasi akan menjadi lebih baik.

Disamping kompensasi, budaya organisasi juga harus diterapkan dalam suatu organisasi agar memiliki aturan ataupun norma yang menjadi pedoman suatu karyawan. Menurut Luthans (2017:497) budaya organisasi merupakan norma – norma dan nilai - nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu perusahaan atau

organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hasil penelitian Herdiany (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya. Sedangkan, Herdiany (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya.

Toya Devasya berlokasi di kawah Gunung Batur, Kec. Kintamani, Kab. Bangli. Toya Devasya adalah suatu usaha yang mengawinkan wisata alam dengan kegiatan pendakian, disana juga terdapat pemandian air panas yang murni dari gunung dan Danau Batur, Pemilik Toya Devasya adalah I Ketut Mardjana, Ketut mengembangkan Toya Devasya sejak tahun 2014. Toya Devasya adalah sebuah beach club yang berada di tepi danau dataran tinggi Kintamani, Bali. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Toya Devasya bahwa fenomena yang terjadi menyangkut Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, bahwa karyawan memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan. Fenomena ini tentunya hanya merupakan salah satu dari sekian banyak fenomena yang terjadi yang ada kaitannya dengan persoalan kinerja karyawan. Menurunnya tingkat kinerja karyawan di karenakan kedisiplinan pada Toya Devasya kurang ditingkatkan oleh atasan sehingga kedisiplinan pada Toya Devasya ini masih perlu ditingkatkan lagi.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh Toya Devasya adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung

keberhasilan pencapaian tujuan. Ketika seorang sudah memiliki kedisiplinan, kompensasi, dan budaya organisasi yang baik ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kinerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Sistem penghargaan yang baik akan mampu meningkatkan kedisiplinan, kompensasi, dan budaya organisasi pada karyawan di Toya Devasya.. Selain itu, penghargaan yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari waktu ke waktu sehingga memberikan dampak positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan. Kompensasi juga merupakan elemen utama terciptanya kedisiplinan karyawan. Permasalahan yang dihadapi oleh Toya Devasya yaitu pada kompensasi dan budaya organisasi yang kurang maksimal. Kurangnya kompensasi dan budaya organisasi mengakibatkan tingginya permasalahan karyawan yang terjadi pada Toya Devasya. Semakin rendah kompensasi dan budaya organisasi akan mengakibatkan kurangnya kedisiplinan karyawan. Tingginya permasalahan kompensasi dan budaya organisasi terhadap karyawan juga dapat menunjukkan kinerja karyawan yang rendah.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Setiyawan dan Waridin (2016), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kedisiplinan, kompensasi dan budaya organisasi. Hal ini dikuatkan dengan data di lapangan setelah penulis melakukan wawancara dengan pihak HRD di Toya Devasya. Dari hasil wawancara dengan HRD Toya Devasya dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan kinerja dalam perusahaan tersebut

antara lain disiplin, kompensasi dan budaya organisasi. Penelitian ini mengambil tiga faktor tersebut sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kedisiplinan, kompensasi dan budaya organisasi di Toya Devasya. Penulis mendapat data di lapangan untuk laporan absensi karyawan di tahun 2020 dari Bulan Januari sampai Desember.

Tabel 1. 1
Data Absensi Bulan Januari – Desember 2020

Bulan	Jumlah pegawai (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Presentase tingkat absensi (%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7= 5/6x100%
Januari	30	21	630	28	602	4,65%
Februari	30	17	510	20	490	4,08%
Maret	30	20	600	24	576	4,16%
April	30	21	630	21	609	3,44%
Mei	30	17	510	20	490	4,08%
Juni	30	21	630	23	607	3,78%
Juli	30	21	630	29	601	4,82%
Agustus	30	20	600	18	582	3,09%
September	30	20	600	30	570	5,26%
Oktober	30	21	630	27	603	4,47%
November	30	21	630	18	612	2,94%
Desember	30	22	660	25	635	3,93%
Jumlah		242	7.200	283	6.977	4,05%
Rata-rata						

Sumber: *Toya Devasya 2020*

Berdasarkan tabel 1.1 dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada Toya Devasya pada tahun 2020 cenderung tinggi dimana rata-rata persentase sebesar 4,05%. Menurut mudiarta (2017) tingkat absensi yang wajar dibawah 3%, diatas 3 sampai 10 dianggap tinggi. Hal ini menandakan adanya gejala penurunan kinerja karyawan pada Toya Devasya.

Hal tersebut menunjukkan kedisiplinan, kompensasi, dan budaya organisasi menjadi masalah yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Toya Devasya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toya Devasya Di Kintamani Bangli”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada Toya Devasya?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.
2. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan teoritis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1) Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan. Selain itu, untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

2) Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran, dan alternatif solusi untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat ditimbulkan dari kedisiplinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg, 2011). Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba, 2009).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2018:4), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Handoko (2011:4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik itu tujuan-tujuan individu maupun tujuan perusahaan.

Selain itu menurut Hasibuan (2016:23), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang teori manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses pengelolaan tenaga kerja yang ada di perusahaan mulai dari pengorganisasian, perencanaan,

pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian agar perusahaan tersebut dapat memperoleh karyawan yang berkualitas serta baik dan secara tidak langsung akan berdampak pula pada kinerja karyawan yang baik juga. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan yang kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang dengan baik karena keberhasilan suatu perusahaan itu juga tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi, dan kreatifitas yang baik juga.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2015:4), sebagian besar para ahli memiliki pendapat bahwa pengelolaan dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, serta pengendalian. Aktivitas spesifik yang terlibat di dalam setiap fungsi adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan.

Menetapkan sebuah sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan perencanaan dan peramalan.

2. Pengorganisasian.

Menetapkan dan memberikan tugas yang spesifik kepada setiap bawahan, membentuk sebuah departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, serta mengoordinasikan pekerja bawahan.

3. Penyusunan staf.

Menentukan tipe orang yang akan dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasihati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.

4. Kepemimpinan.

Meminta tolong kepada orang lain atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, serta memotivasi bawahan atau karyawan.

5. Pengendalian.

Menetapkan standar pada pekerjaan seperti kuota penjumlahan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan korektif, serta sesuai kebutuhan.

Menurut Hasibuan (2017 :21), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja atau karyawan secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Suatu kegiatan untuk mengarahkan karyawan, agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan atau karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Suatu kegiatan yang berfungsi untuk mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan serta bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan (*procurement*)

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

f. Pengembangan (*development*)

Merupakan sebuah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, serta moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect*), pemberian balas jasa kepada karyawan ini dilakukan sebagai imbalan terhadap jasa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tersebut tetap mau untuk bekerja sama sampai masa pensiun tiba. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

j. Kedisiplinan (*discipline*)

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan salah satu kunci sukses terwujudnya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya disiplin kerja yang baik maka akan sulit mewujudkan tujuan perusahaan.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, kontrak kerja yang sudah habis, keputusan perusahaan, dan masih banyak lagi.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Definisi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di

perusahaan tersebut. Selain itu menurut Rivai (2015:144), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka dapat bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Selain itu Nitisemito (2016:36), mengemukakan bahwa disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik itu tertulis mau pun tidak tertulis. Disiplin karyawan yang baik maka akan mempercepat tujuan perusahaan, begitu juga sebaliknya jika disiplin kerja yang merosot maka akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang telah diuraikan di atas menurut beberapa ahli dapat peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan, dan kesediaan seseorang atau karyawan dalam mematuhi dan menaati peraturan serta norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan maupun lingkungan perusahaan.

2.2.2 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2016:86), ada beberapa hal yang mempengaruhi disiplin kerja sebagai berikut:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku apabila karyawan tersebut merasa mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah diberikan kepada perusahaan.

2) Adanya tindakan keteladanaan pimpinan

Dalam perusahaan Keteladanan seorang pimpinan atau atasan sangatlah penting, karena karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana seorang pimpinan atau atasan tersebut dapat menegakkan kedisiplinan di dalam dirinya serta bagaimana pimpinan tersebut dapat mengendalikan dirinya sendiri yang berkaitan dengan ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Pimpinan harus berani untuk mengambil tindakan yang sesuai bila ada karyawan yang melanggar disiplin.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah dirangkai.

6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain oleh karena itu pimpinan perlu melakukan perhatian kepada karyawan secara keseluruhan.

Menurut Siagian (2015:230), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
4. Meningkatnya efesiensi dan produktifitas kerja para karyawan.
5. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.

2.2.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2016:129), ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuannya adalah untuk menggerakkan karyawan untuk disiplin diri. Melalui cara preventif ini karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

2) Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Ada pendapat disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa

prosedur harus menunjukkan karyawan yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses seharusnya itu yang dimaksudkan adalah: pertama, suatu prasangka yang tidak bersalah sampai pembuktian karyawan berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungan dengan keterlibatan pelanggaran.

2.2.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2015:194), indikator disiplin kerja adalah :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menataati semua peraturan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja bias terbentuk.
2. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada di dalam standard pekerjaan.
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila sudah sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan, maka pegawai telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
4. Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran tersebut, maka telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Definisi Kompensasi

Menurut Handoko (2016:183), mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Mondy (2017:4), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa mereka yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Nitisemito (1982:149), mengemukakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya dalam bentuk uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas mengenai pengertian kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa dari sebuah perusahaan atau organisasi kepada karyawannya atas kontribusi yang telah karyawan berikan untuk perusahaan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Suryasudarma (2018:41), ada tujuh faktor untuk menentukan tinggi rendahnya imbalan kekaryaan yang harus diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan antara lain sebagai berikut:

1) Rata-rata imbalan pada lingkup tertentu

Tarif yang ada pada pasar tenaga kerja juga ikut mempengaruhi tinggi rendahnya imbalan kekaryaan para karyawan di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

2) Kekuatan negoisasi serikat pekerja

Di negara-negara yang sudah maju memiliki kekuatan serikat pekerja untuk membuat negosiasi (*bargaining power*) dengan para pemilik perusahaan juga ikut menentukan besarnya imbalan kekayaan para pekerja di dalam satuan-satuan industri yang ada.

3) Peraturan Pemerintah

Di beberapa negara ketentuan perundang-undangan dari pemerintah juga ikut dalam menentukan besar kecilnya imbalan kekayaan yang harus diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya, misalnya ada peraturan yang berhubungan dengan upah minimum untuk di Indonesia disebut sebagai (UMR), pekerja anak-anak dan perempuan.

4) Penggajian yang adil dan memadai

Suatu sistem imbalan yang baik seharusnya memperhatikan juga prinsip-prinsip keadilan, baik dilihat dari kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan para karyawan secara kontekstual.

5) Kebijakan

Dalam sistem imbalan kekayaan dan penyesuaiannya di dalam perusahaan ketika menjalankan operasinya secara aktual perusahaan pasti memiliki perencanaan imbalan kekayaan; atas dasar perencanaan itulah seharusnya perusahaan memberikan imbalan kekayaan dengan fluktuasi tertentu kepada para karyawan.

6) Tantangan imbalan kekayaan internasional

Dalam memberikan imbalan kekayaan perusahaan juga harus mempertimbangkan imbalan kekayaan internasional, apalagi jika

perusahaan tersebut sudah beroperasi secara lintas batas negara atau bersifat multinasional; perusahaan yang membayar karyawannya terlalu rendah maka akan kehilangan banyak karyawannya yang baik, karena para karyawan tersebut akan pindah ke perusahaan lain yang memberi imbalan kekaryaan yang lebih baik.

7) **Produktivitas dan biaya operasi**

Di dalam memberikan imbalan kekaryaan perusahaan juga harus mempertimbangkan produktivitas (hasil yang bisa diraih) dan biaya operasinya (biaya yang dikeluarkan) dalam kegiatan sehari-hari. Kelangsungan perusahaan akan terganggu jika tingkat produktivitas (hasil yang dicapai) secara relatif tidak lebih tinggi dari biaya operasinya (biaya yang dikeluarkan).

2.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:120), tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. **Ikatan Kerja Sama**

Dengan adanya pemberian kompensasi maka terjadilah ikatan kerja sama formal antara atasan dan karyawan. Karyawan tersebut harus mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan atasan dengan baik, sedangkan atasan wajib membayar kompensasi kepada karyawan.

2. **Kepuasan Kerja**

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan terjamin karena turnover yang lebih kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang pemburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat terhindarkan.

2.3.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2018:4-5), terdapat dua jenis kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial, terdiri dari dua macam yaitu:

a. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung ini terdiri dari bayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

b. Kompensasi Finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan seperti:

a) Tunjangan wajib

Terdiri dari jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan.

b) Tunjangan tidak wajib

Terdiri dari bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan pengangguran tambahan, layanan karyawan, bayaran premium serta program manfaat.

2. Kompensasi Non finansial

Meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan

fisik dalam lingkungan kerja perusahaan. Kompensasi non finansial terdiri dari:

- a) Pekerjaan yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.
- b) Lingkungan kerja yang meliputi kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang pantas, serta kondisi kerja.

2.3.5 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Suwanto dan Priansa (2018:222), ada beberapa asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Asas Keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan adalah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterima tidak sama dengan karyawan lain yang memiliki bobot pekerjaan yang sama, maka karyawan akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja karyawan. Jadi kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam

penelitian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan.

2. Asas Kelayakan

Kompensasi yang diterima karyawan juga harus memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Oleh karena itu besaran kompensasi yang akan diberikan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan di nikmati oleh karyawan beserta keluarganya dan harus berpijak pada standar upah minimum regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kabupaten.

3. Asas Kewajaran

Kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti: prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lainnya.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018) mendefinisikan bahwa "Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi organisasi lain"

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang samadari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu - individu yang memiliki latar belakang

berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hofstede menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan Luthans (2016:280), menyebutkan bahwa budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan melakukan terlalu sedikit".
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang
6. Iklim organisasi Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan orang lain serta tentang hakikat organisasi mereka.

2.4.2 Pentingnya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, pada hal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama - sama akan berpengaruh pada keefektif - tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta di anut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati:

1. Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal: Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi
2. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
3. Tercapainya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga budaya organisasi kerja akan meningkat.

4. Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi / efektivitas organisasi
5. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

2.4.3 Ciri - Ciri Budaya Organisasi

Samdeep dan Lyle Sussman mengklasifikasikan sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul, yaitu:

1. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
2. Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan yang tercapai misinya
3. Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen. Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
4. Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
5. Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
6. Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan
7. Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
8. Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting daripada komunikasi ke bawah.

2.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi. Indikator budaya organisasi Menurut Robbins dan Coulter (2016:167) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci dan detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya dari pada kerjasama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status *quo*.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Handoko (2016) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Gomes (2017) kinerja merupakan catatan terhadap hasil

produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Efendi (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2018) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang. Sedangkan kinerja karyawan. Menurut Simamora (2016) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting

3) Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Swietenia (2015) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah masalah yang berkaitan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan.
- 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerja.

- 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

2.5.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2015). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi

Menurut Handoko (2016) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

2.5.3 Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2019) penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

- 1) Efek halo
Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengumuman kinerja.
- 2) Kesalahan kecenderungan pusat
Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian dibuat rata-rata.
- 3) Bisa terlalu lemah bisa terlalu keras
Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

4) Perasangka pribadi

Faktor yang membentuk perasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status sosial dapat mengubah penilaian.

5) Pengaruh kesan terakhir

Penilai dipengaruhi kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

2.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Sedarmayanti (2018) mengemukakan adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan atau karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2) Memberikan kesempatan yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.

4) Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

5) Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan dalam proses rekrutmen dan seleksi.

2.5.5 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016 : 206) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari pegawai karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

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

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

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

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan intensi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan yang didukung oleh teori menurut Hasibuan (2016:237), kedisiplinan sebagai bentuk kesediaan seorang karyawan untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adanya peraturan dan norma sosial di perusahaan akan menciptakan kedisiplinan kerja pada karyawan. Maka, akan berdampak baik pula pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya teori ini maka dapat disimpulkan bahwa: antara disiplin kerja dan kinerja karyawan saling berhubungan.

2.6.2 Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan yang didukung juga oleh teori menurut Gibson (2016:123-124), kompensasi merupakan salah satu

faktor organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan teori ini maka dapat peneliti simpulkan bahwa: antara kompensasi dan kinerja karyawan saling berhubungan.

2.6.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi seharusnya memiliki perasaan membutuhkan untuk membangun organisasi yang efektif, sehingga semua karyawan bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja individu, tim, organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat juga tidak mencapai apa yang diharapkan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik (Wibowo, 2017). Jika budaya organisasi kuat, maka kinerja karyawan akan baik. Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak perusahaan dalam hal menjalankan visi dan misinya. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi.

Robbins dan Judge (2015:256) menjelaskan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan

kinerja. Selain itu hasil penelitian ini juga membuktikan jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7 Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti adalah sebagai berikut:

2.7.1 Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan

Ray (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Kelapa Gading Di Jakarta Utara. Disiplin kerja dan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kelapa gading, Jakarta Utara. Raharjo dan Prawatya (2016) yang meneliti Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Minyak Kayu Putih di KRAI Purwodadi berpengaruh positif pada 35 kinerja karyawan. Artinya naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor disiplin dan budaya. Sama halnya dengan Lufitsari, 2016. Dengan skripsinya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Mujtahidin (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Pengawas di Kementerian Agama Kab. Tasikmalaya menyimpulkan bahwa: disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai pada Pada Bagian Pengawas di Kementerian Agama Kab.Tasikmalaya. Begitupun dengan Saraswati, dkk. (2019) dengan skripsinya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gianyar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ananta dan Adnyani (2016) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar. Metode analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan menemukan bahwa Variabel disiplin kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Maharani dan Rahmawati (2016) Pengaruh penerapan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kab. Ciamis. Dalam penelitian ini kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh Saputra (2016) menyatakan dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Mangrove International Yogyakarta. Menjelaskan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.7.2 Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Mawar (2017). Peneliti mencoba menguji pengaruh kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT Askes (Persero). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar. Penelitian terdahulu adalah oleh Resti Lufitsari, 2014. Dengan skripsinya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap

Kinerja Karyawan”.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian oleh Dito pada tahun 2010 dengan judul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Dalam penelitian ini kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Iresha pada tahun 2013 dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi komparatif karyawan bagian akuntansi dan non akuntansi pada perusahaan margaria group di Yogyakarta). Dalam penelitian ini kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Begitupun dengan Widyani, dkk. (2019) dengan skripsinya yang berjudul Peningkatan Motivasi Dalam Hubungan Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan Pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Satria (2015) yang berjudul, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Se - Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Prasetyo (2015) yang berjudul, “Pengaruh kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh Randy (2014) yang berjudul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tree Hotel

di Makassar” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Begitu pula dengan Polnaya (2007) meneliti pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja dosen Universitas Kristen Indonesia Maluku. Hasil penelitian tersebut kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja.

2.7.3 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dilakukan oleh Ananta dan Adnyani (2016) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar.. Metode analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan menemukan bahwa Variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Raharjo dan Prawatya (2012) yang meneliti Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Minyak Kayu Putih di KRAI Purwodadi berpengaruh positif pada 35 kinerja karyawan. Artinya naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor disiplin dan budaya. Hal ini didukung oleh Herdiany (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Beda halnya dengan penelitian Nikpour (2017) melakukan penelitian dengan judul *The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment*. dimana dalam penelitian

ini tidak berpengaruh terhadap kinerja.hal ini didukung oleh Rashid, (2017) melakukan penelitian dengan judul *The influence of corporate culture and organisational commitment on performance..* Dengan teknik analisis Korelasi dan Regresi menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya perusahaan dengan komitmen organisasional. Sama halnya dengan Herdiany (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Mariam (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. Dalam penelitian ini budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

