

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen dalam perusahaan yang memiliki peran penting dimana keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada peran yang dijalankan oleh orang-orang didalamnya. Orientasi dari memperhatikan faktor manusia dalam perusahaan bukan berarti faktor-faktor lain tidak berperan penting, karena berbagai faktor yang lain juga diperlukan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Kasmir (2019:3) sumber daya manusia (SDM) merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan SDM haruslah pula dilihat dari jumlah dan kualitas SDM yang dimiliki. Jumlah yang dimiliki harus proposional dengan beban pekerjaan yang ada, sehingga jangan sampai terjadi kekurangan atau kelebihan SDM. Demikian pula dengan kualitas SDM haruslah memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pangabea, 2018:5). Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara

profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan (Kasmir, 2019:6). Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal. Amstron (2018:2) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Mangkunegara (2018:67) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian, atau kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut, setiap perusahaan pasti ingin memiliki kinerja yang berkualitas pada setiap karyawannya. Salah satu perusahaan yang masih dalam perkembangan peningkatan kualitas kinerja karyawan yaitu PT. BPR Tridarma Putri. Perusahaan ini beralamat di Jl. Diponegoro no. 59 Semarang Kabupaten Klungkung yang bergerak dalam sektor perbankan yang secara aktif berpartisipasi melalui berbagai aktifitas untuk mendorong pertumbuhan ekonomi pembangunan daerah, khususnya pengusaha mikro serta pengusaha kecil menengah. Perusahaan ini memiliki total pegawai sebanyak 56 orang karyawan. Dalam menjalankan roda perusahaan PT. BPR Tridarma Putri mengutamakan menghimpun dana berbentuk tabungan dan deposito, serta mengharapkan

pinjaman dari penyandang dana lainnya sehingga mampu memberikan kredit kepada pengusaha kecil dan menengah secara individu ataupun kelompok. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung dengan penetapan tujuan dan diawali dengan perencanaan kerja yang rasional. Maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya sebagai pedoman mencapai tujuan, tetapi juga bisa menjadi sarana evaluasi kinerja pada akhir periode dan untuk mengelola keadaan pasca kerja selama periode tersebut. Dalam peningkatan kinerjanya tersebut, nampaknya berbanding terbalik dengan apa yang diharapkan oleh PT. BPR Tridarma Putri. Berdasarkan observasi awal dengan Direktur PT. BPR Tridarma Putri kinerja dari karyawan masih berada dalam kategori rendah.

Dalam pencapaian visi dan misi perusahaan maka diharapkan kinerja karyawan PT BPR Tridarma Putri dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan PT BPR Tridarma Putri mengalami pasang surut, Masalah penurunan kinerja karyawan terjadi PT BPR Tridarma Putri. Diketahui bahwa kinerja karyawan PT BPR Tridarma Putri masih rendah. Pencapaian target pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan juga menjadi indikasi rendahnya kinerja karyawan PT BPR Tridarma Putri adalah tingkat kedisiplinan yang rendah, tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, karyawan kurang cepat dan cekatan dalam melayani permintaan nasabah, sikap karyawan yang kurang ramah terhadap nasabah. Hal tersebut berdasarkan wawancara

dengan direksi dari PT BPR Tridarma Putri. Semakin rendahnya kinerja karyawan akan semakin sulit perusahaan dalam mencapai tujuannya Hariati, (2019).

Jika karyawan bekerja dengan tertib dan disiplin maka tidak akan ada keterlambatan pengerjaan tugas dan output perusahaan yang tidak sesuai standar.

Ardiansyah dkk, (2021)

Tabel 1.1
Daftar Absensi Karyawan
Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Absensi	Presentase
A	B	C	D	E	$F = \frac{E}{C} \times 100\%$
1	Januari	56	25	10	0,71
2	Februari	56	23	6	0,46
3	Maret	56	25	13	0,92
4	April	56	25	19	0,71
5	Mei	56	21	9	0,76
6	Juni	56	25	5	0,35
7	Juli	56	21	6	0,51
8	Agustus	56	25	11	0,78
9	September	56	25	6	0,42
10	Oktober	56	25	10	0,71
11	November	56	24	7	0,52
12	Desember	56	24	5	0,37

Sumber : PT BPR Tridarma Putri

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi di bulan Maret 2021 yaitu 0.92% dan tingkat absensi karyawan terendah di bulan Juni 2021 yaitu 0.35%. Hal ini menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan yang masih kurang yaitu dalam bentuk ketidakhadiran atau absen.

Kinerja yang berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti budaya organisasi yang sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas. Suatu

organisasi perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedarmayanti (2018:75) mengemukakan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Menghadapi persaingan ketat dalam era globalisasi di sektor perbankan saat ini, yang ditandai dengan ditetapkannya “ketentuan pengawasan bank yang meliputi menyusun rencana bisnis jangka pendek, maupun rencana strategis jangka panjang secara realistis setiap tahunnya oleh setiap Bank Perkreditan Rakyat” (Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan, 2018: 229). Hal ini menuntut setiap perusahaan harus secara aktif mengembangkan diri agar perusahaan mampu terus bersaing dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat guna dapat memajukan perusahaan. Untuk mendapatkan kepercayaan tersebut perusahaan harus mempunyai kualitas sumber daya manusia yang unggul. Aspek yang sangat penting dimiliki setiap perusahaan ialah manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan kinerja yang berkualitas serta tetap dapat mempertahankan eksistensinya agar potensi dalam diri setiap karyawan dapat diraih lebih maksimal. Karenanya penting untuk perusahaan memerhatikan tenaga kerjanya untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Salain (2022) terdapat beberapa faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja. Menurut Sopiah dkk, (2018:128) budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Karena dengan budaya organisasi yang baik maka minat kerja semakin tinggi dan semangat kerja pun meningkat. Selain itu, karyawan juga merasa nyaman dan lebih teratur sehingga pekerjaan dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan pada PT. BPR Tridarma Putri seperti hasil wawancara sebelumnya dapat mengakibatkan karyawan kurang disiplin dan bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan mempunyai sikap indiscipliner. Namun yang terjadi pada PT. BPR Tridarma Putri juga terdapat banyak karyawan yang terbiasa bekerja dengan inisiatif serta memberi perhatian pada pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang tinggi, hal tersebut menunjukkan jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik pada karyawan. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri karyawan secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan karyawan tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan sehingga penurunan kinerja pada perusahaan tidak akan terjadi.

Hasil penelitian dari Wiratama, dkk (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bunjamin, dkk (2021) juga menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Pricilla, dkk (2019) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Sedangkan Ruyani, dkk (2021) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian dari Indajang, dkk (2020) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut Widodo (2019:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Belum optimalnya kinerja karyawan terutama dalam kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan, masih perlu ditingkatkannya pemahaman masing-masing karyawan dalam penguasaan keterampilan dan keahlian dalam bekerja. Dengan pelatihan yang dilakukan perusahaan karyawan bisa mengetahui bagaimana bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan perusahaan, sehingga kedepannya perusahaan bisa mencapai target yang ingin dicapai. Pelaksanaan pelatihan harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan, dalam pelaksanaannya juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dari jenis pekerjaan karyawan masing-masing serta ditunjang juga kemampuan karyawan untuk mengikuti serangkaian proses pelatihan yang dilakukan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dan kebijakan perusahaan untuk membina dan mengembangkan karyawan serta memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja karyawan untuk dapat menerapkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yakni perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan dari karyawan. Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan di harapkan

pengembangan dari karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien maupun untuk menyesuaikan dengan kebutuhan – kebutuhan baru atas sikap dan tingkah laku, ketrampilan, mutu serta pengetahuan tuntunan perusahaan.

PT BPR Tridarma Putri bergerak di bidang jasa dan pelayanan sehingga membutuhkan tenaga – tenaga yang terampil dibidangnya untuk memberikan kepuasan kepada nasabah yang membeli/memerlukan jasa dan pelayanannya. Pemimpin perusahaan di dalam memberikan perhatian dan menaruh minat terhadap karyawan dengan memberikan pengakuan kepada mereka atas hasil – hasil yang telah di capai. Adapun salah satu perhatian yang di berikan oleh pemimpin kepada karyawannya adalah dengan cara memberikan pelatihan – pelatihan kepada karyawan baik secara formal maupun informal. Dengan pelatihan yang baik akan memberikan keterampilan dan kemampuan bagi karyawan di dalam menyelesaikan tugas – tugas dan kewajiban serta akan memberikan pengaruh pada prestasi kerja yang lebih baik di dalam peningkatan kinerja kerja karyawan.

Fenomena yang terjadi PT BPR Tridarma Putri pada saat ini, dari 56 orang karyawan yang di wawancara peneliti 3 orang karyawan mengatakan materi atau kurikulum yang diberikan pelatih terhadap karyawan tidak sesuai dengan bidangnya dan juga karyawan belum mengetahui system baru (*update*) atau cara-cara baru di mana cara tersebut memudahkan mereka menyelesaikan tugas yang ditentukan perusahaan sehingga dalam hal ini perusahaan harus lebih sering melakukan pelatihan secara khusus terhadap karyawan tersebut. Pelaksanaan pelatihan ini tentunya dilakukan kepada seluruh karyawan tujuannya adalah untuk lebih meningkatkan keahlian dan keterampilan mereka dalam bekerja sehingga

nantinya karyawan tersebut bisa menjadi *trainer* untuk karyawan baru di perusahaan.

Hasil penelitian dari Pricilla (2019) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Prasetyo (2019) menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Shaliha (2017) pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Priyanto (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga hasil penelitian dari Sukmawati, dkk (2020) juga menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selanjutnya yaitu disiplin kerja. Sinambela (2018:334) disiplin kerja merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu perusahaan. Salah satu peran pemimpin adalah mampu memberikan disiplin kerja kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Kewajiban pemimpinlah di dalam mengendalikan perilaku SDM di industri untuk memahami pentingnya disiplin kerja karyawan dengan tujuan untuk mengefektifkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2018:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan. Hal ini dipertegas Setyaningdyah (2019:145) menyatakan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah kebijakan individu untuk bertanggung jawab

untuk mematuhi lingkungan di suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut pada dasarnya tujuan diterapkannya disiplin kerja adalah untuk tujuan organisasi yang lebih baik, sehingga efektivitas kantor dapat ditingkatkan. Kedisiplinan penting bagi organisasi, sebab akan ditaati oleh sebagian besar karyawan dan diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi guna memenuhi berbagai ketentuan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, seseorang yang kuat dan sehat biasanya memiliki disiplin yang baik dalam arti ia memiliki keteraturan dalam menjaga dirinya, teratur kerja, teratur makan, teratur olahraga dan tertib dalam segala hal.

Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya dengan Direktur PT BPR Tridarma Putri ditandai dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah disebabkan oleh beberapa hal, seperti dimana sebagian karyawan datang terlambat ke kantor, tingkat absensi yang tinggi dan juga tanpa keterangan hingga diberikan surat peringatan atau SP.

Hasil penelitian dari Agustini, dkk (2022) menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Gilang, dkk (2021) menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Haryadi (2017) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian dari Salain (2022) mengungkapkan disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja

karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Satedjo (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian dari Permatasari, dkk (2021) juga menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dengan kedisiplinan yang tinggi akan mudah bekerja secara tim. Tingginya tingkat kedisiplinan karyawan juga berarti karyawan mempunyai tingkat kewaspadaan yang tinggi, sehingga akan berpengaruh baik terhadap kualitas kerjanya dan jika karyawan mampu memiliki ketaatan pada standar kerja akan berpengaruh baik dengan kualitas dan kuantitas kerja. Semakin tertib karyawan terhadap peraturan perusahaan maka akan berdampak baik untuk kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas studi penelitian ini akan membahas tentang bagaimana budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung”

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan, maka permasalahan yang akan dibahas yaitu:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung?

- 2) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktifitas kerja perusahaan pada PT BPR Tridarma Putri Kabupaten Klungkung.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk mengetahui penerapan teori yang telah diperoleh dibangku kuliah khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai salah satu persyaratan

untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, sehingga dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan.

b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam pengambilan keputusan.

c) Bagi Universitas/Fakultas

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke (1968) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya dimasa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2019). Dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting Theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi pengaruh faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, temuan utama dari *Goal Setting Theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang

spesifik sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Rosyidah, 2019)

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2018) yang dimaksud kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Penghargaan atas peran yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan harus juga diperhatikan. Pada saat perusahaan membutuhkan penciptaan peran-peran yang dibutuhkan untuk pengelolaan kinerja, maka analisis peran amat diperlukan. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang sangat luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Fahmi (2018:2) mengatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok

orang yang melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang di harapkan. Karyawan adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan, karna karyawan terlibat langsung untuk menjadikan kesuksesan dari suatu perusahaan. Pada dasarnya setiap karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan kinerjanya di dalam perusahaan. Kristanti dkk, (2019) Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari teori-teori menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai, dkk (2018:82), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.

- d) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, promosi, kenaikan jabatan, training atau latihan.
- f) Meningkatkan motivasi kerja.
- g) Meningkatkan etos kerja.
- h) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- j) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- k) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
- l) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m) Dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o) Sebagai alat untuk menjaga tingkat Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan kinerja.
- p) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

- q) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- r) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sangat ataupun hadiah.

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2018:96) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b) Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d) Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

e) Keputusan promosi dan emosi

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan karyawan.

f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

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

g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi

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

4) Indikator Kinerja

Menurut Sutrisno (2018) ada enam indikator dari kinerja yaitu :

a) Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai.

b) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan pegawai yang dikaitkan dengan tugas/pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas, kualitas dan hasil kerja.

c) Inisiatif

Tingkat inisiatif pegawai selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal pelayanan dan penanganan masalah-masalah yang timbul.

d) Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan pegawai dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f) Disiplin waktu dan absensi

Meliputi ketepatan waktu saat bekerja dan jumlah absensi pegawai.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Sedarmayanti mengemukakan (2018:75) budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Menurut Rivai (2018:43) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*value*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan

perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi misi serta tujuan organisasi.

Effendy (2018:8) mengatakan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Darodjat, (2018) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi.

Dari teori-teori menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu konsep atau asumsi yang disepakati bersama dan dijadikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins, dkk (2018:37) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- b) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c) Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
- e) Berorientasi kepada kelompok (*team orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
- f) Agresivitas (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
- g) Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

3) Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Panbundu (2018) membagi budaya organisasi ke dalam beberapa level atau tingkatan, yaitu:

a) Artifak (*artifact*)

Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (*visible*) atau permukaan (*surface*). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki

suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

b) Nilai - nilai (*espoused values*)

Tingkat kedua budaya organisasi yang tidak tampak (*invisible*) yaitu nilai - nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan - rekan kerja seperti. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara - cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

c) Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai - nilai, yaitu keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia.

4) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Panbundu (2018) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- a) Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b) Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *sense of belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama

karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.

- c) Organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
- d) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.

5) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018:84) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b) Perhatian pada hal- hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- c) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- e) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
- f) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.

2.1.4 Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai, dkk (2018:67), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Widodo (2019:54) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Dari teori-teori menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

2) Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut. Tujuan tujuan tersebut yang dikemukakan oleh Sofyandi (2019:78) tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
- b) *Improve performance on present job*, maksudnya adalah pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam hal menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
- c) *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari karyawan, kerjasama antar karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan.
- d) *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, dan lain-lain.
- e) *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang yaitu mempersiapkan karyawan

karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

- f) *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan menambah nilai dari karyawan tersebut yang akan membuat karyawan yang bersangkutan memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya. Pelatihan bertujuan sebagai sarana untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang disebabkan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu. Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan. Pelatihan juga bertujuan agar peserta pelatihan cepat berkembang, sebab sulit bagi seseorang untuk mengembangkan diri hanya berdasarkan pengalaman tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri akan lebih cepat melalui pelatihan.

3) Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai, dkk (2018:79), adapun manfaat pelatihan yang dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

- 1) Manfaat untuk karyawan
 - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - i) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
 - j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
 - k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
 - l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat untuk perusahaan
 - a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi *profit*.

- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c) Memperbaiki sumber daya manusia
- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan
- g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- h) Membantu pengembangan perusahaan
- i) Belajar dari peserta
- j) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- k) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
- l) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- m) Membantu pengembangan promosi dari dalam
- n) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
- o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- p) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
- q) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan

- r) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
- s) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal
- t) Mendorong mengurangi perilaku merugikan
- u) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
- v) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
- w) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

4) Jenis-jenis Pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2019:136), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a) Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b) Magang (*apprenticeship*)
- c) Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d) Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e) Simulasi kerja (*job simulation*)

5) Sasaran Pelatihan

Sebelum mengenal pelatihan kita harus terlebih dahulu mengetahui beberapa sasaran pelatihan. Menurut Sutrisno (2018:57), mengemukakan enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

- a) Meningkatkan produktivitas kerja

- b) Meningkatkan mutu kerja
- c) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
- d) Meningkatkan moral kerja
- e) Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f) Menunjang pertumbuhan pribadi

6) Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Mangkunegara (2018:46):

1) Instuktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar sesuai dengan bidangnya, personal dan kompeten.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, indikatornya meliputi semangat mengikuti pelatihan.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih baik menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif sesuai

dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Indikatornya meliputi pensosialisasian tujuan.

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Indikatornya meliputi pelatihan memiliki sasaran yang jelas.

2.1.5 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryo, 2018:291).

Menurut Sinambela (2018:67) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara

terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2018:57) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Rivai, dkk (2018:125) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Dari teori-teori menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2) Bentuk – bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2018:852) yaitu:

- a) Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b) Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- c) Perspektif hak- hak individu (*individual right perspetctive*), yaitu berusaha melindungi hak- hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak – dampak negatifnya.

3) Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2018:67)

a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

c) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

d) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat dasar manusia yang selalu merasa dirinya penting minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

f) Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepengimpinannya oleh karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun penelitian dahulu yang dijadikan referensi untuk penelitian ini antara lain:

- 1) Penelitian Haryadi (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT Arisma Dawindo Sarana. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *budaya organisasi dan disiplin kerja* serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (secara parsial, menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, disiplin kerja secara parsial, menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- 2) Penelitian Shaliha (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Makassar. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 208 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *budaya organisasi dan pelatihan* serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- 3) Penelitian Widodo dkk (2018) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 113 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja* serta

variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan *gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Telkom Indonesia cabang Kota Batam.

- 4) Penelitian Utami, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP Lohjinawe. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 54 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan *gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Telkom Indonesia cabang Kota Batam
- 5) Penelitian Pricilla (2019) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 128 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan, disiplin kerja dan budaya organisasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta.

- 6) Penelitian Prasetyo (2019) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intevening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 7) Penelitian Nasution (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 72 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 8) Penelitian Elianti (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertanian Nasional Kabupaten Wajo. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 39 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah disiplin serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis

regresi linier sederhana. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variable disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Wajo.

- 9) *Penelitian Bunjamin, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten).*

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja* serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari analisis *budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai.

- 10) *Penelitian Khaliq, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Syariah Wira Mandiri Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan.*

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *budaya organisasi dan disiplin kerja* serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 11) *Penelitian Jufrizen, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.* Populasi dan

sampel dalam penelitian ini adalah 87 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah fasilitas kerja dan disiplin kerja serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

- 12) Penelitian Nurhidayati (2021) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Makassar. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 87 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 13) Penelitian Saraswati, dkk (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 60 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan kecerdasan emosional serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil analisis menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 14) Penelitian Agustini, dkk (2022) dengan judul Pengaruh Kompensasi, *Servant Leadership* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawab pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 35 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, *servant leadership* dan disiplin kerja serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menyimpulkan bahwa kompensasi, *servant leadership* dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 15) Penelitian Santi (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Perdagangan Dan Perindustrian (Koperindag) Kota Bima. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 66 karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan, disiplin dan budaya organisasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah pelatihan dan disiplin berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.