

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang terkait dengan variabel Penelitian

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan (H. Suparyadi 2015, 2).

MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara 2016, 7).

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

a) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h) Pemeliharaan

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

i) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

3. Kinerja Karyawan

a) Pengertian kinerja karyawan

Menurut Sutrisno (2016) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan suatu keberhasilan seseorang akan tanggung jawab pekerjaannya, pencapaian kerja yang diperoleh individu maupun kelompok sesuai dengan wewenangnya atau seseorang dalam perusahaan dapat berfungsi dan berperilaku dengan apa yang menjadi tugasnya, baik itu secara kualitas, kuantitas, dan waktu dalam pelaksanaannya. Kinerja merupakan suatu capaian yang diukur secara kualitas dan kuantitas dari seorang pegawai terhadap tugas, wewenang, dan tanggung jawabannya sesuai dengan yang diberikan perusahaan kepadanya. (Mangkunegara, 2009:67). Kinerja merupakan penerapan dari suatu rencana yang perusahaan susun secara sistematis. Penerapan kinerja dalam perusahaan dilaksanakan sumber daya manusia yang mempunyai, kompetensi, kemampuan, kepentingan, dan motivasi. Pengelolaan yang dilakukan perusahaan baik itu memperlakukan atau menghargai tenaga kerja yang

dimiliki, tentunya akan mempengaruhi karakter tenaga kerjanya dalam pelaksanaan pekerjaannya (Wibowo, 2010:4).

Kinerja merupakan suatu akar dari kinerja organisasi, yang memengaruhi karakter seorang pegawai, penilaian, dan motivasi yang perusahaan lakukan terhadap pegawai untuk mencapai hasil kerjanya (Gibson, dalam Kasmir 2015:182). Sedangkan Menurut Rivai (2012:309) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu sikap atau perilaku nyata yang setiap perusahaan tunjukkan sebagai hasil prestasi kerja yang dicapai oleh tenaga kerjanya sesuai dengan perannya pada perusahaan.

Menurut Simanjuntak (2010:1) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kinerja pada perusahaan merupakan suatu ukuran dalam mengukur tingkat pencapaian hasil seseorang dalam mencapai tujuan perusahaan. manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dijalankan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yang meliputi kinerja perorangan maupun kelompok.

Dari pengertian kinerja diatas yang dipaparkan oleh ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai terhadap standar yang telah diterapkan oleh perusahaan, dimana dalam pelaksanaannya sesuai dengan perannya dalam perusahaan. kinerja pegawai yang baik akan memberikan dampak yang positif terhadap output perusahaan, sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pada suatu perusahaan kinerja karyawan sangat lah penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga perusahaan harus memperhatikan kinerja pegawainya. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Robbins (dalam Maulana, 2015) terdapat lima (5) faktor yang memengaruhi kinerja itu sendiri, antara lain:

1. Dasar perilaku pegawai, ini merupakan hal yang berkaitan dengan kompetensi, tingkah laku, dan karakter.
2. Nilai, perilaku, hubungan, dan kepuasan kerja pegawai.
3. Komitmen, tanggung jawab, dan kemauan pegawai dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

4. Persepsi dan pengambilan keputusan, meliputi kepercayaan akan kemampuan pegawai, dukungan.
5. Motivasi, pemberian dukungan, apresiasi, penghargaan, dan memberikan arahan.

c) **Penilaian Kinerja**

Menurut Mahmudah Enny W (2019:117), penilaian kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya yaitu :

1. Performance Improvement, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kerja.
2. Compensation Adjustment, yaitu membuat para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
3. Placement Decision, menentukan promosi, mutasi, atau penurunan jabatan.
4. Career Planning and Development, memandu untuk menentukan jenis karier dan pengembangan potensi yang dimiliki.
5. Staffing Process Deficiencies, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
6. Training and Development Needs, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai.
7. Informational Inaccuracies and Job Design Error, membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi.
8. Equal Employment Opportunity, menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi.
9. External Challenges, faktor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya.
10. Feedback, memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun pegawai sendiri.

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik – baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuannya yaitu :

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan.
- b. Keputusan penempatan,
- c. Perencanaan dan pengembangan karier.
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan.

d) Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja, tentunya dibutuhkan indikator yang dijadikan sebagai alat ukuran prestasi kerja pegawai perusahaan. Menurut Gibson (dalam Sriwidodo, 2010) menjelaskan beberapa indikator dari kinerja, antara lain:

1. Kualitas.

Hasil pencapai ini di ukur dengan melihat dari bagaimana pegawai disiplin untuk masuk kerja secara tepat waktu, melaksanakan pekerjaan dengan teliti.

2. Kuantitas.

Hasil pencapaian kerja ini di ukur dari seberapa baiknya pegawai melaksanakan tugastugasnya dengan baik dan seberapa banyak pekerjaan yang dikerjakannya, jumlah waktu yang perlukan.

3. Pengertian atas pekerjaan.

Pengertian akan pekerjaannya dapat di ukur dengan kompetensi, kemampuan, dan seberapa pahamnya pegawai mengenai tugas-tugasnya.

4. Kerjasama.

Dapat di ukur dengan kemampuan pegawai dalam berinteraksi atau komunikasi sesama tim kerja, dan kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan

4. Budaya Organisasi

a) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein (dalam Wiwik Yuswani, 2016). Mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai suatu komponen kerja yang dijadikan oleh pegawai sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku sehari-hari serta mengarahkan pegawai dalam mengambil keputusan dan bertindak guna mencapai tujuan dari organisasi. Budaya organisasi mengandung suatu nilai-nilai penting dalam pembatasan perilaku setiap pegawai, penerapan budaya organisasi harus dipahami dan dilakukan dengan sesuai dengan budaya yang ada di lingkungan organisasi. Dengan ini, tentunya ekspestasi perusahaan akan pegawainya dapat terwujud dengan maksimal dan mengarahkan pegawai perusahaan dalam menjalankan visi, misi dan tujuan suatu perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu budaya yang didalamnya terdapat nilai-nilai penting yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, dan keyakinan, budaya ini terdapat pada organisasi, pemaparannya dilakukan dengan sederhana. (Sedarmayanti, 2014:75).

Budaya organisasi adalah suatu polai nilai organisasi yang mempegaruhi bagaimana pegawai tersebut bekerja, sikap pegawai, dan bagaimana pegawai berperilaku (Cushway & Lodge, 2000). Pemaparan tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu prosedur yang diyakini oleh organisasi atau anggota organisasi, untuk memberikan pengaruh cara berperilaku yang baik dilingkungan organisasi.

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa budaya oganisasi merupakan suatu metode yang memberikan pembatasan dalam berperilaku dan bertindak dimana metode ini diyakini oleh anggota pada suatu organisasi. Budaya organisasi dijadikan sebagai suatu pembeda antara organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berhubungan dengan suatu komponen yang dihargai oleh seluruh anggota organisasi bukan berhubungan dengan suka atau tidaknya pegawai tersebut mengenai budaya organisais di lingkungannya.

Budaya organisasi merupakan suatu budaya yang terdapat dalam organisasi, dimana budaya ini berhubungan dengan nilai yang anggota organisasi yakini. Nilai-nilai yang terdapat dianggap sebagai suatu alat yang dapat memberikan suatu motivasi atau menginspirasi setiap anggota dalam bertindak dan berperilaku yang benar di dalam organisasi (Yuliantarti, 2016).

Dari pengertian Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang didalam nya terdapat kebijakan atau aturan yang berhubungan dengan pembentukan karakter anggota organisasi yang baik. Dengan budaya organisasi maka pegawai akan mengerti dan memahami bagaimana cara berperilaku dan bertindak yang benar dalam organisasi. Dengan penerapan budaya organisasi yang optimal, pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud.

b) Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005:114) Tujuan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam peruahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Setiap individu karyawan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri, begitu juga organisasi dan perusahaan, oleh karna itu sebagai organisasi yang terdiri dari berbagai

keyakinan yang disepakati bersama agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat sejalan dan selaras. Hal itulah mengapa budaya perusahaan sangat penting dan bertujuan agar seluruh individu dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang dalam organisasi atau perusahaan sehingga diharapkan tujuan organisasi dan dapat dicapai.

c) **Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Mondy dan Noe (1990) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan berakar pada rangkaian contoh perilaku dari pemimpin perusahaan apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut. Sedangkan dalam Tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain system dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Selain faktor pemimpin, sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan yaitu komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan.

Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan/Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan selanjutnya ada motivasi, upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya, ada juga karakteristik Organisasi, Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi, kemudian ada proses-proses Administrasi, Yang dimaksud

dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi.

Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu. Struktur Organisasi, Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel.

Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

Gaya Manajemen, berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai-nilai tertentu.

d) Indikator Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi tentunya terdapat suatu parameter yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi. Berikut indikator budaya organisasi menurut Umi, dkk (2015:03). Antara lain yaitu

1. Norma, norma merupakan suatu kebijakan yang sifatnya tidak tertulis, dan menjadi suatu pedoman bagi individu maupun kelompok. Dengan norma maka setiap individu mengetahui tindakan yang dapat dilakukan dan tidak pada suatu kondisi tertentu.

2. Nilai Dominan, nilai dominan merupakan suatu nilai penting dalam organisasi yang diterima oleh setiap anggota. Organisasi mengharapkan setiap pegawai dapat menyebarkan nilai dominan ini sebagai suatu cerminan baik perusahaan. Apabila pandangan akan nilai ini sangat penting maka akan memberikan suatu hal positif bagi pegawai baik itu dalam berperilaku dan melakukan pekerjaannya secara maksimal.
3. Aturan, Aturan merupakan suatu prosedur, peraturan atau kebijakan yang bersifat tertulis, dimana aturan ini harus patuhi dan ditaati oleh setiap karyawan di dalam suatu perusahaan. Dengan penerapan aturan maka aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan dengan

5. Disiplin Kerja

a) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2014:208) mendefinisikan bahwa merupakan suatu aktivitas dalam menjalankan standar operasional pada organisasi. Pendapat ini menjelaskan bahwa standar kedisiplinan karyawan dinilai bagaimana pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dan mematuhi kebijakan yang terdapat pada organisasi. Apakah standar yang telah perusahaan terapkan sudah sesuai dan pegawai telah memahami dan menjalankannya dengan baik atau tidak.

Disiplin kerja adalah sikap suatu individu dalam menaati kebijakan yang ada, menghargai suatu pekerjaan, dan menghormati atasan maupun sesama pegawai. Dimana setiap pegawai dapat melaksanakannya dengan tanggung jawab penuh tanpa adanya pelanggaran dan mau menerima sanksi apabila pegawai melanggar tugas dan wewenang diberikan kepadanya (Siswanto, 2013:291).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:23) mendefinisikan disiplin kerja merupakan bentuk dari kesadaran dan kesediaan setiap anggota organisasi dalam mematuhi segala kebijakan dan norma yang ada pada perusahaan. dengan ini maka kondisi kerja dalam perusahaan akan lebih teratur. Disiplin kerja yang tinggi akan memberikan peningkatan pada kinerja perusahaan. tentunya dampaknya akan positif bagi keberlangsungannya. Namun disiplin kerja yang rendah memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. sehingga menjadi hambatan bagi perusahaan dalam melaksanakan visi, misi dan tujuannya.

Disiplin kerja merupakan suatu bentuk dari kesediaan dan kesadaran pegawai dalam mematuhi segala aturan dan norma yang berlaku dalam perusahaan. kesadaran

pegawai merupakan suatu sikap bahwa pegawai bersedia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya namun tetap menaati segala kebijakn yang ada (Siagian, 2006:278).

Berdasarkan pengetahuan disiplin kerja menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk sikap dari pegawai yang sadar akan keberadaannya didalam suatu organisasi. Pegawai menyadari bahwa sikap dan peraturan apa saja yang harus ia taati, dimana pegawai akan memahami pentingnya disiplin kerja dalam membangun suatu kepribadian. Sehingga, sikap, perilaku, dan tindakan yang positif dapat muncul dalam diri pegawai seperti menghargai, menghormati, berkomunikasi dengan baik, dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

b) Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Simamora (2006:611) tujuan utama disiplin kerja adalah untuk memastikan perilaku karyawan konsisten sesuai dengan aturan perusahaan. Aturan dibuat untuk tujuan organisasi yang lebih jauh. apabila sebuah aturan dilanggar maka efektivitas organisasi akan berkurang sampai tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Penyelia seharusnya mengetahui bahwa tindakan disipliner dapat menjadi kekuatan positif bagi perusahaan disaat tindakan itu diterapkan secara bertanggung jawab dan juga adil. Perusahaan akan beruntung apabila penyusunan dan penerapan kebijakan disipliner efektif. Tanpa adanya disiplin yang sehat, efektivitas perusahaan akan sangat terbatas. Tujuan disiplin yang kedua adalah untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara penyelia dan bawahannya. Pengenaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, tetapi juga akan meminimalkan masalah disipliner di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara penyelia-bawahan. Tindakan disipliner dapat pula membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian menguntungkannya dalam jangka panjang. Tindakan disipliner yang efektif dapat memacu individu karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian bagi individu bersangkutan. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dibutuhkan agar karyawan konsekuen, konsisten, taat asas, dan bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

c) Faktor-Faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Total ada delapan faktor yang siap dibedah satu per satu karena ternyata mampu mempengaruhi disiplin kerja secara optimal.

1. Teladan Pemimpin

Sikap disiplin yang ada di dalam diri karyawan tidak bisa lepas dari teladan pemimpin. Teladan pemimpin sangat berperan untuk meningkatkan disiplin karena menjadi role model yang memberikan dampak positif. Ketika karyawan melihat pemimpin memiliki sikap disiplin yang baik, maka mereka berusaha untuk melakukannya juga. Sebaliknya, jika pemimpin tidak memiliki sikap disiplin yang baik, jangan aneh kalau karyawannya pun tidak disiplin juga.

2. Penghargaan

Ketika karyawan mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya, mereka merasa bahwa dirinya dihargai di dalam perusahaan. Usaha kerja maksimal yang dibalas dengan penghargaan memang mampu meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan. Mereka akan berpikir untuk selalu memberikan yang terbaik agar mendapatkan penghargaan. Namun jika tidak ada penghargaan yang diberikan padahal sudah bekerja optimal, tingkat disiplin karyawan bisa berkurang secara otomatis.

3. Keadilan

Keadilan menjadi nilai penting yang harus ada di dalam perusahaan. Adil dari segi perlakuan dan penghargaan sebaiknya diterapkan agar tidak ada karyawan yang merasa tidak diperhatikan. Kalau malah tidak adil, maka motivasi kerja sudah pasti berkurang, termasuk sikap disiplin.

4. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan memang tidak asing di dalam operasional perusahaan. Tujuan bekerja harus dibebankan kepada karyawan agar mereka bisa memberikan yang terbaik. Namun jangan lupa bahwa tujuan tersebut harus sejalan dengan kemampuan karyawan juga. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diberikan ternyata di luar kemampuan dia, sifat disiplin bisa lebih berkurang. Mereka tidak akan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

5. Ketegasan

Pemimpin harus memberikan sikap tegas untuk memberikan teguran dan menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin. Sikap tegas dari seorang pemimpin harus ada di dalam perusahaan. Jika tidak, karyawan malah bisa merasa seandainya. Mereka pun tidak akan kena marah karena pemimpinnya bukan orang yang tegas

6. Sanksi

Pemberian sanksi memang harus ada di dalam operasional perusahaan. Mengapa begitu? Tentu saja agar karyawan mau tetap disiplin. Mereka akan semakin segan untuk melanggar aturan yang telah diterapkan sejak awal. Inilah yang akhirnya menciptakan sikap disiplin secara alami.

7. Komunikasi Dua Arah

Hubungan yang baik antar individu selalu dibarengi dengan komunikasi dua arah secara aktif. Dengan adanya komunikasi dua arah, lingkungan kerja semakin terasa nyaman. Suasana kerja lebih kondusif sehingga setiap individu selalu berpikir dan berbuat sesuatu dengan dampak positif. Maka dari itu, tidak ada niat untuk berbuat hal indisipliner yang pastinya akan merugikan mereka juga.

8. Diawasi

Pengawasan dalam bekerja memang bukan hal yang aneh. Dengan pengawasan yang efektif, maka dapat mencegah tindakan indisipliner, meningkatkan prestasi, dan mau terus memelihara kedisiplinan kerja. Pengawasan menjadi tugas pemimpin secara penuh. Itulah yang membuat pemimpin harus memiliki niat penuh agar proses pengawasan berlangsung dengan maksimal.

d) Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap yang berkaitan dengan pegawai, yang meliputi pelaksanaan tugas dan mematuhi aturan yang berlaku. Menurut Martoyo (dalam Yulianto, 2011) menjelaskan beberapa indikator disiplin kerja, antara lain:

1. Penggunaan Waktu Kerja

Merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan dengan jam kerja yang telah ditentukan perusahaan, seperti standar jam kerja dari awal hingga akhir dan kapan pekerjaan tersebut membutuhkan waktu tertentu.

2. Perbuatan Tingkah Laku

Merupakan suatu perilaku pegawai yang menaati segala pertaturan, baik itu kewajiban maupun larangan yang berlaku.

3. Ketertiban dalam Melaksanakan Tugas

Dalam aktivitas operasional perusahaan, tentunya terdapat struktur pengerjaannya. Dimana pengerjaannya harus secara berurut agar output yang didapat sesuai harapan. Sehingga terciptanya ketertiban dalam kerja.

4. Rencana Harian Tugas

Merupakan suatu jadwal atau rencana kegiatan perusahaan yang dijalankan setiap hari. Dimana rencana kegiatan yang dibentuk ini bertujuan agar pekerjaan didalam perusahaan dapat berjalan dengan semestinya.

6. Kompensasi

a) Pengertian Kompensasi

Menurut Martoyo dalam Priansa (2014:319) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Sinambela (2016:182) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2017:118) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja oleh perusahaan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan masing-masing tenaga kerja terhadap pencapaian perusahaan.

b) Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain meliputi :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balasa jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

6. Disiplin

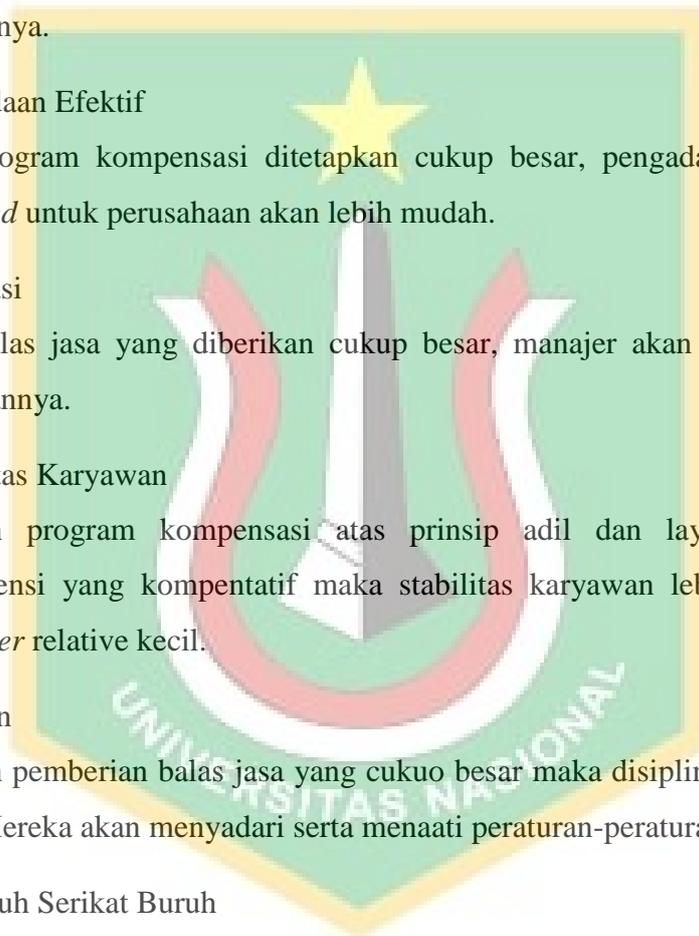
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

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



c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2017:127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruh serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat

kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balasanya relatif rendah.

d) Indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam Dahlia (2022) terdapat empat indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji/Upah

Gaji merupakan imbalan balas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang

karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional.

2. Insentif

Insentif merupakan jenis kompensasi yang diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Jenis kompensasi nonfinansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mampu memberikan pengaruh secara langsung pada terciptanya dorongan dalam diri karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dengan kebijakan organisasi yang diterapkan mampu menumbuhkan penilaian yang positif dari karyawan terhadap organisasi, yang berimbas pada kontrol aka semangat kerja dan komitmen yang dimiliki karyawan. Kemunculan semangat dan komitmen untuk bekerja merupakan bagian dari motivasi karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Dengan kata lain, apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2002).

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan sangat memegang peranan penting disamping faktor-faktor sumber daya manusia yang berkualitas dan berdedikasi tinggi untuk dapat mengembangkan suatu instansi atau perusahaan karna sumber daya akan memberikan kemajuan dalam menentukan berhasil tidaknya rencana kerja yang telah dibuat atau yang telah direncanakan. Perlu ditempuh adanya suatu jalan keluar yang lebih tepat dan akurat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal terutama dibidang jasa yang ingin dicapai suatu perusahaan melalui peningkatan disiplin karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009:27) Kompensasi merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Menurut Martoyo (2009:126) Pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

C. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Dari keterkaitan antar variabel penelitian diatas, dapat didukung dengan Penelitian Terdahulu, diantaranya sebagai berikut :

Tabel 2.1 Hasil penelitian sebagai rujukan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Faizal, et al. (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Sekota Pekan Baru	Hasil penelitian ini berdasarkan analisa regresi berganda menunjukkan bahwa, secara simultan budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru, sebesar 57,3%. sementara secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja guru, sebesar 5,00% dan secara parsial menunjukkan

Tabel 2.1 Lanjutan

			Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 5,32%; Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru baik secara simultan maupun secara parsial.
2	Anwar (2016)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercubuana	Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial berpengaruh signifikan terhadap organisasi budaya dan kepuasan karyawan terhadap kinerja staf di Universitas Mercu Buana Jakarta. Seperti dengan secara simultan juga menemukan pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepuasan karyawan terhadap kinerja staf di Universitas Mercu Buana Jakarta
3	Jundah, et al. (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan

Tabel 2.1 Lanjutan

		Prestasi Kerja	Parsial variabel Disiplin
--	--	----------------	---------------------------

		Karyawan	Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh dominan dalam penelitian ini adalah variabel disiplin kerja.
4	Mochammad (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai adjusted R-square sebesar 0,529, artinya kontribusi budaya organisasi dan disiplin kerja adalah 52,9%. Secara parsial, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

5	Foremil (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan	Hasil penelitian adalah pengaruh langsung dan positif yang signifikan terhadap
---	----------------	--	--

		Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga Republik Indonesia.	<p>kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi. Tidak ada pengaruh langsung positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh langsung dan positif yang signifikan terhadap kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi. Ada pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari budaya organisasi terhadap hasil kinerja karyawan. Ada pengaruh kepemimpinan tidak langsung dan positif yang signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kompensasi dengan budaya organisasi. Ada pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan terhadap</p>
--	--	---	--

Tabel 2.1 Lanjutan

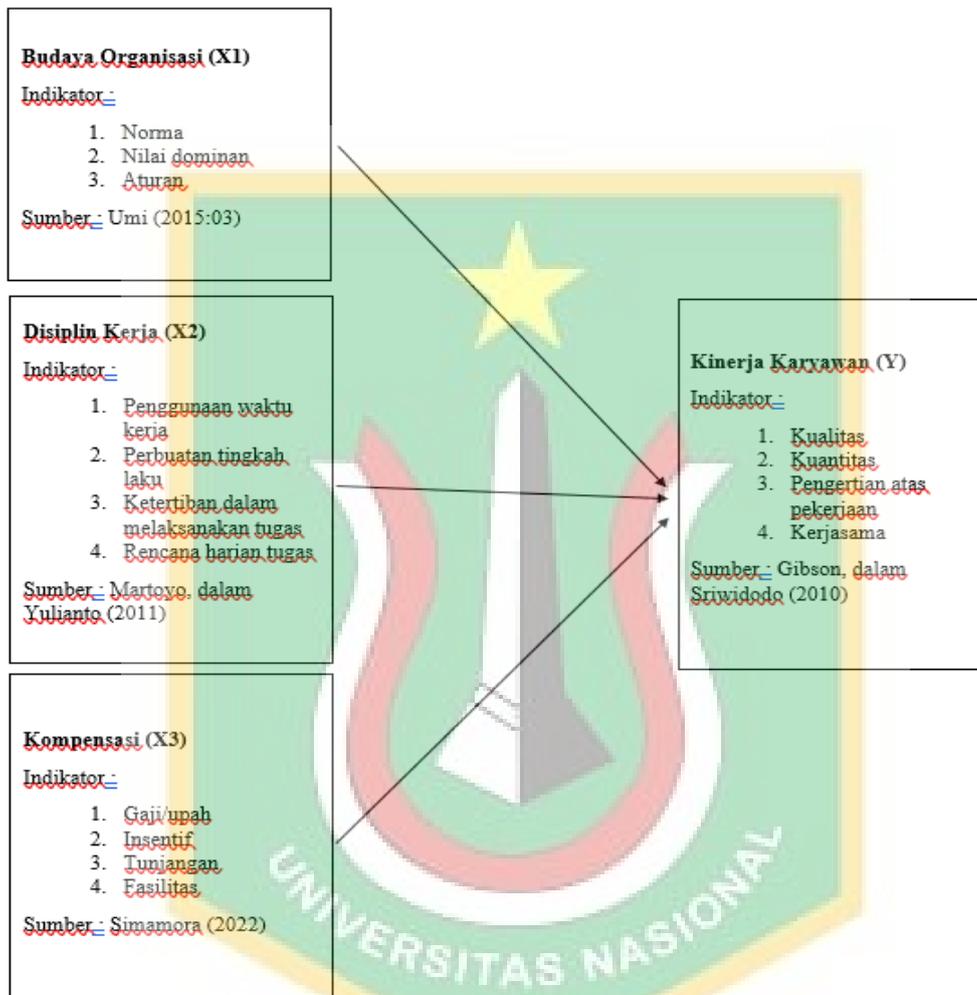
			Kepemimpinan, Kompensasi dan budaya organisasi.
6	Sasti (2017)	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada	hasil analisis penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

		<p>PT. Pelabuhan Indonesia IV(Persero) Makasar.</p>	<p>karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV(persero) cabang makassar, hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi sebesar 0,602, selain itu nilai value = $0.000 < \alpha 0.05$, hasil uji koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai R square 0.247 yang demikian bahwa variable remunerasi menjelaskan variable kinerja karyawan sebesar 24,7 %, dari hasil uji T diperoleh hasil sig $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y).</p>
--	--	---	---

Sumber: Data diolah oleh penulis



D. Kerangka Analisis



Gambar 2.1 Kerangka Analisis

Sumber : Data diolah oleh penulis

E. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada perumusan masalah penelitian. Menurut Purwanto (2011:99), hipotesis adalah dugaan kebenaran yang harus diuji dengan data-data empiris. Hipotesis berasal dari kata *hypo* yang artinya lemah dan *thesa* yang artinya kebenaran. Dari dua kata tersebut dapat disimpulkan bahwa

hipotesis adalah kebenaran yang lemah. Untuk menjadi kebenaran yang kuat, hipotesis masih harus diuji menggunakan data-data yang di kumpulkan.

Berdasarkan dari kerangka di atas maka hipotesisnya adalah :

H1 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pallem Grup Indonesia.

H2 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pallem Grup Indonesia.

H3 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pallem Grup Indonesia.

