

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Menurut Triguno dalam Ruliyansa (2018 : 83) Budaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan perusahaan atau organisasi dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu, sedangkan kesadaran adalah merupakan sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya kerja adalah Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Ruliyansa, 2018 : 83) .

Sedangkan menurut Sulaksono, (2010) budaya kerja adalah “ *The way we are doing here*” artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya Robbins (2015:721) budaya kerja mengarah kepada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Secara lebih khusus, budaya kerja

merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Budaya kerja yang terdapat dalam suatu organisasi adalah tempat mengasah anggota organisasi berkarya di organisasi tersebut. Kualitas dari karakter budaya kerja inilah yang akan membentuk besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota organisasi untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi insani mereka untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja organisasi (Hartanto, 2009).

Menurut Moeljono (2005: 90) budaya mempunyai suatu dampak yang sangat kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, yaitu:

1. Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang;
2. Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan suatu organisasi dalam masa mendatang;
3. Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang, dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam organisasi yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai;
4. Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Dari teori tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa budaya kerja dari karyawan dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan hal ini juga tentunya akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang dan berkesinambungan.

2.1.2 Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan hal yang sangat penting yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Robbins (2015 : 82) menjelaskan mengenai fungsi budaya dan manfaat dari terlaksananya budaya kerja yaitu sebagai berikut :

1. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya;
2. Menyampaikan rasa indentitas untuk anggota organisasi;
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual;
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja;
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Budaya kerja dapat diartikan yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang dapat diperoleh, seperti menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, bergotong-royong, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal) organisasi, serta mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Selain itu, terdapat beberapa manfaat lain dari budaya kerja, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan yang berkurang, tingkat kehadiran menurun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain-lain (Pujiani, 2014).

2.1.3 Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sejumlah pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Serta membagi budaya kerja menjadi dua unsur yaitu (Sulaeman, 2014) :

1. Sikap terhadap pekerjaan yakni kesuksesan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
2. Perilaku pada waktu bekerja, yaitu seperti rajin, berdedikasi, tanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Budaya kerja kini telah diterapkan pada setiap organisasi. Karena dengan adanya budaya kerja kebijakan nilai-nilai budaya kerja yang dijalankan organisasi membuat semua karyawan harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Maka dari itu budaya kerja dianggap sangatlah penting dalam sektor perbankan. Karena dalam organisasi perbankan identik dengan yang namanya disiplin.

Menurut Wibowo (2013: 81) Warna budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Dimensi budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, yaitu :

1. Profesionalisme adalah kompeten dibidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
2. Kerjasama adalah membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan semua karyawan dan semua pihak yang dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pelayanan Prima adalah memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal).
4. Inovasi adalah senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang bernilai tambah bagi perusahaan.
5. Keteladanan adalah mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja suatu organisasi atau perusahaan. (Wibowo, 2013)

Dari teori di atas, dapat penulis simpulkan program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan

2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai, dkk (2015:255) mengemukakan bahwa Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Mulyadi (2015:49) mengemukakan bahwa disiplin adalah merupakan alat penggerak karyawan. Agar setiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik.

Teori tersebut mengisyaratkan adanya ketidak setujuan jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman) karena sebenarnya hukuman adalah merupakan alat yang paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Hal ini kemudian dipertegas oleh Hasibuan (2015 : 193) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang

manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhi. Disiplin adalah fungsi operatif dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, Karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan, yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Mulyadi (2015 : 29), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin (*discipline*) adalah bentuk pelatihan yang menjalankan peraturan-peraturan organisasional. Dimana yang paling dipengaruhi oleh disiplin dalam organisasi adalah karyawan yang menyusahkan dan yang tidak mematuhi peraturan atau tidak menaati aturan yang ada. Ada dua macam tipe kegiatan kedisiplinan yaitu preventif dan korektif.

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga tidak ada penyelewengan-penyelewengan. Sedangkan tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai agar berdisiplin diri.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatakan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan

sesuai dengan pedoman yang berlaku pada suatu perusahaan.

Menurut Edy Sutrisno (2016 : 89-92) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam suatu perusahaan.
- c. Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- e. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- f. Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Selanjutnya menurut Rivai, dkk (2015:259) Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan- tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada pengguna disiplin hanya pada saat konsekuensi- konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Dari pernyataan diatas peneliti menyimpulkan bahwa Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja

yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

2.1.5 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2015 : 194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai di antaranya:

1. 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 dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin) para bawahan pun akan kurang baik.

3. Balas jasa

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

terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang tercapainya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Pengawasan melekat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. 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.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harus harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Dapat penulis simpulkan bahwa semua kegiatan pendisiplinan tersebut tentulah harus bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja para karyawan juga harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar di masa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

2.1.6 Pengertian Motivasi Kerja

Peranan manusia dalam mencapai suatu tujuan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi di dalam dunia kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tuntutan perusahaan. Oleh karena itu manajer harus dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik karyawannya, suatu kebutuhan yang

dilandasi oleh motif dengan penguasaan manajer terhadap perilaku atau tindakan yang dibatasi oleh motif, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (1974) dalam Edy Sutrisno (2016 : 128-129), ada tiga jenis komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan :

1. Motivasi untuk berprestasi (*need for achievement*)

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

2. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (*need for affiliation*)

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan songkongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola

organisasi.

3. Motivasi untuk berkuasa (*need of power*)

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan berkuasa sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar dapat bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan

2.1.7 Tujuan dan Faktor Motivasi

Menurut Hasibuan (2015 : 97-98) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.

9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berkaitan tentang faktor-faktor motivasi kerja, berikut dikemukakan beberapa pendapat oleh para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia. Saydam dalam Kadarsiman (2013:296) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

Selain itu Kadarsiman (2013:306) juga mengemukakan bahwa Motivasi Karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri. Dari uraian diatas dapat dikemukakan bahwa setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis.

2.1.8 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2016:233-239) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
 - b. Ketepatan pembayaran gaji.
 - c. Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
 - d. Selalu ditinjau kembali.
 - e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
 - f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
 - g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.
2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan

sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*).

3. Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai.

4. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai

mahluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang

tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerikayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

7. Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh,

bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan

sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.9 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Rivai, dkk (2015 : 141) adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta telah disepakati bersama. Kinerja juga tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan itu kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui

pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Pengertian kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67).

Sementara menurut Soedjono, (2013 : 93) kinerja karyawan adalah prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan.

Selanjutnya Robbins, (2015 : 88) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Rivai, dkk (2015 : 309) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai hasil kerja, dan juga merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan peranan dalam pemerintahan.

Sedangkan Hasibuan (2015 : 34) menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2.1.10 Indikator Kinerja Karyawan

Dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Gred Oldman, model karakteristik pekerjaan (*job characteristic model*) mengatakan bahwa kita dapat

menggambarkan suatu pekerjaan dalam bentuk lima dimensi utama pekerjaan yaitu (Robbins dan Judge, 2015:155-156) :

1. Keahlian yang bervariasi adalah kondisi yang mana suatu pekerjaan memerlukan aktivitas berbeda yang bervariasi sehingga pekerja dapat menggunakan keahlian dan bakat;
2. Identitas tugas adalah keadaan di mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian secara keseluruhan dan dapat mengidentifikasi hasil kerja;
3. Signifikansi tugas adalah di mana suatu pekerjaan memengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain;
4. Kemandirian adalah keadaan di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan yang cukup besar dan keleluasan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menetapkan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakannya;
5. Umpan balik adalah keadaan di mana pelaksanaan aktivitas kerja menghasilkan informasi secara langsung dan jelas tentang kinerja anda sendiri.

Menurut Dessler (2014 : 324-325) Inti dari manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Ada dua aspek yang terkait dalam hal ini. *Pertama*, manajer harus menilai karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang di inginkan oleh karyawan. *Kedua*, tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan faktor tersebut

berupa faktor internal dan eksternal. Menurut Sastrohadiwiryo (2012:230) mengatakan bahwa “pada umumnya bahwa prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2012:13) :

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, seperti bakat, minat dan faktor kepribadian;
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan, seperti etika kerja, kehadiran, motivasi dan rancangan tugas;
- 3) Dukungan organisasi, seperti pendidikan dan pelatihan, pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja.

Kemudian pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan “ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang dibagi menjadi dua katagori yaitu faktor finansial dan non finansial”. Faktor yang termasuk dalam faktor finansial atau berkenaan bentuk langsung finansial atau manfaat langsung meliputi yaitu sebagai berikut (Munie, 2015:134-135) :

- a) Gaji, merupakan pendapatan yang sifat tetap berdasarkan peraturan pemerintah yang diperoleh oleh karyawan setiap bulannya;
- b) Tunjangan dan jaminan sosial, yaitu tunjangan yang diberikan oleh organisasi tempat karyawan bekerja yang jumlah berbeda menurut golongan dan masa kerja.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor non finansial atau dalam bentuk manfaat secara tidak langsung yang dapat dinikmati langsung oleh karyawan yaitu sebagai berikut (Munie, 2015:134-135) :

- a) Kepemimpinan, gaya seorang pemimpin dalam menggerakkan semua elemen sumber daya organisasi untuk bekerja menjadi lebih baik;
- b) Kompetensi, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental yang terjelma dalam keterampilan yang dimiliki oleh seorang individu;
- c) Kecerdasan emosional yaitu kemampuan untuk mengenali perasaan, menarik dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya;
- d) Semangat kerja, yaitu dorongan yang ada dalam diri karyawan untuk berbuat lebih baik lagi bagi organisasi.

Indikator pengukuran kinerja pegawai T.R Mitchell seperti di terjemahkan oleh sedarmayanti (2016 : 51) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapan.

2. Inisiatif

Adanya motivasi dan inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

3. Ketepatan waktu

Berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengantepat pada waktunya.

Ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

4. Kemampuan Individu

Menunjukkan kapasitas anggota organisasi dalam melakukan tugas dan fungsinya yang baik.

Keempat aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja pegawai, ditetapkan : “ Performance = ability x Motivation”, dari pernyataan tersebut jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja pegawai seseorang maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

2.1.11 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Tahun Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ellisyyah Mindari (2015)	Variabel (X): Motivasi, Disiplin Kerja Variabel (Y): Kinerja karyawan	Dalam penelitian penulis menggunakan variabel tambahan Budaya Kerja di Variabel Bebas	Budaya organsasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 5 No. 1 Desember 2015</i> https:// media. neliti.com

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Ruliyansa (2018) Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMJ) Belitang Oku Timur	Variabel (X): Budaya Kerja	Dalam penelitian sebelumnya disiplin kerja dijadikan variable terikat	Kesimpulan dalam ini adalah budaya kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap disiplin kerja pegawai pada Koperasi	Jurnal Aktual STIE Trisna Negara ISSN : 1693-1688 https : //stietrisnanegara.ac.id
3	Emilia Widianti (2012) Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting	Variabel (X): Motivasi Kerja Disiplin Kerja (Y): Kinerja Pegawai	Ada tambahan variable Budaya Organisasi di variable bebas dan objek penelitian	Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi secara bersama/simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 86,0%.	Jurnal Magister Manajemen Vol. 1 No. 1, April 2012 109 - 142 https://journal.ibmasmi.ac.id

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Edward Arif Hakim Hasibuan, Sari Wulandari (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah	Variabel (X): Disiplin Kerja Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variable bebas yaitu Motivasi kerja dan Budaya Kerja	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara parsial budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora Vol. 2 No. 1 Mei 2017 www.neliti.com
5	RM. Gardhika Riza Pradana (2012) Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro	Variabel (X): Budaya Kerja Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variable bebas yaitu Motivasi dan Disiplin Kerja	Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan mampu dijalankan oleh seluruh karyawan Koperasi Kareb Bojonegoro dengan baik dan teratur, sehingga kegiatan operasional perusahaan mampu berjalan secara efektif dan optimal.	Jurnal Penelitian Universitas Brawijaya Malang http://repository.ub.ac.id

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Imroatul Hanifatun Imna (2019) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kecap Cemara Food Blitar	Variabel (X): Disiplin Kerja Motivasi Budaya Kerja Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Tahun Penelitian	Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Islam IAIN Tulungagung http://repo.iain-tulungagung.ac.id
7	Arief Budi Santoso (2018) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Panin Bank Cabang Pondok Indah	Variabel (X): Disiplin Kerja Motivasi Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan satu variable bebas yaitu Budaya Kerja	Pengaruh secara simultan antara variabel Disiplin (X1) dan motivasi kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X ₃) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh harga koefisien korelasinya adalah R = 0.993 tergolong kuat ,maka ketiga variable X berpengaruh terhadap variable Y.	Jurnal Kreatif ISSN : 2339 – 0689, E-ISSN : 2406-8616 http://openjournal.unpam.ac.id/
8	Wan Dedi Wahyudi (2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel (X): Motivasi Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variable bebas yaitu Budaya Kerja dan Disiplin Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019, 31-44 ISSN 2623-2634 http://jurnal.umsu.ac.id/

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Robin Petrus Simanjuntak (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang	Variabel (X): Disiplin Kerja Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variable bebas yaitu Budaya Kerja dan Motivasi	Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (DAOP IV) Semarang.	Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi ka dan Bisnis, Universitas Diponegoro https://ejournal3.undip.ac.id
10	Natasya Primananda (2015) Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pekalongan	Variabel (X): Disiplin Kerja Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variable bebas yaitu Budaya Kerja dan Motivasi	Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa semua variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Diponegoro Journal Of Management Volume 4 , Nomor 1, Tahun 2015, Halaman 1-11

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu perusahaan pastilah menginginkan kinerja yang baik dan efisien. Untuk itu maka diperlukan suatu konsep manajemen untuk mengontrol seluruh aktivitas perusahaan. Konsep manajemen sendiri lahir dengan harapan mampu mengelola serta mengawasi cara kerja manusia itu

sendiri agar diperoleh hasil yang optimal, baik dalam bentuk barang atau jasa secara produktif dan efisien. Hal ini dikarenakan karena manusia memiliki peranan sebagai perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Untuk menciptakan suatu tenaga kerja yang berkualitas, dalam hal ini tenaga kerja sebagai suatu sumberdaya manusia yang professional maka perusahaan senantiasa memberikan upaya-upaya untuk memberdayakan karyawan dengan mengikut sertakan karyawan dalam berbagai pelatihan dan pendidikan yang mendukung kinerja dalam berkarir.

Menurut Wibowo (2013:27) budaya kerja adalah sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola, keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.

Menurut (Wibowo, 2013: 28) indikator budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, yaitu :

1. Profesionalisme.
2. Kerjasama.
3. Integritas.
4. Inovasi.
5. Keteladanan.

Hasil penelitian RM. Gardhika Riza Pradana (2012) mengemukakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil hasil penelitian Imroatul Hanifatun Imna (2019) yang mengungkap bahwa secara parsial maupun secara silmultan, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap produktivitas kerja.

Selanjutnya disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Indah Purwanti (2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja. Selain itu dari hasil penelitian Sari Wulandari (2017) juga mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:69) dimana ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Faktor itu berupa kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), faktor individu, faktor lingkungan organisasi dan disiplin kerja.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2015 : 194) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu tolak ukur dari penilaian prestasi kerja.

Indikator Disiplin Kerja menurut Hasibuan (2015 : 194-195) di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Sanksi hukuman
6. Ketegasan

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari

perusahaan. Untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola disiplin kerja dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran. Kesadaran tersebut akan menimbulkan kinerja karyawan yang bagus bagi karyawan.

Selanjutnya keterkaitan motivasi kerja kinerja karyawan dapat dilihat dari teori yang dikemukakan Mangkunegara (2017:28) mengatakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Adapun indikator motivasi kerja yang dipergunakan dalam penelitian, penulis kutif dari Sedarmayanti (2016:233-239), yang terdiri dari :

1. Gaji (*salary*).
2. Supervisi.
3. Kebijakan dan Administrasi.
4. Hubungan kerja.
5. Kondisi kerja.
6. Peluang untuk maju.
7. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Dedi Wahyudi (2019) pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh

kemampuan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di tempat penelitiannya. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Indah Purwanti (2015) berhasil mengungkap bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pendapat-pendapat tersebut menjelaskan terdapat pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja, menurut Robbins (2015:350) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Indikator pengukuran kinerja pegawai T.R Mitchell seperti di terjemahkan oleh sedarmayanti (2016 : 51) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Kemampuan Individual
4. Dukungan Organisasi
5. Ketepatan Waktu

Budaya Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja disampaikan oleh penelitian Fachreza Imroatul Hanifatun Imna (2019) dengan hasil penelitiannya diperoleh hasil bahwa budaya kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Dari teori dan hasil-hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas dapat penulis simpulkan bahwa motivasi yang tinggi, budaya kerja yang terintegrasi

dengan tujuan organisasi disertai dengan disiplin yang tinggi dari setiap karyawan dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan suatu perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut : **“Terdapat pengaruh budaya kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pacific Tasikmalaya.”**