

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu system formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan kompetensi manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Notoatmojo (2019:86), MSDM adalah penarikan (*rekrutmen*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan (Dessler, 2018:4).

Menurut Sutrisno (2015:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Armstrong dalam Sopiah dkk (2018 :01), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan (2021:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut

Edison, dkk (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kekaryawanan yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Penetapan penarikan, seleksi, dan penetapan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Pengaturan mutasi kerja.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmojo (2015:87), tujuan MSDM yang lebih operasional sebagai berikut :

1. Tujuan organisasi, yaitu MSDM perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
3. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian – bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
4. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para karyawan untuk mencapai tujuan – tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Dessler (2011:4) terdapat lima fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Sedangkan menurut Notoatmojo (2015:89), fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi-fungsi operasional, pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*); pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Menurut Edison, dkk (2020:10), fungsi-fungsi MSDM diantaranya adalah:

1. Data kekaryawanan

Menyediakan data kekaryawanan, di mana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

2. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi karyawan/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja karyawan/karyawan berawal dari sistem rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan Kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja karyawan/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan/ karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku karyawan/ karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari undang-undangan yang berlaku.

6. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada karyawan/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya. Dalam beberapa kasus terjadi sebaliknya pemimpin sering kali memberi ancaman, bahkan bentuk ketidaksukaan terhadap bawahan yang berimplikasi menurunnya kinerja individu. Pendekatan model ini sudah tidak efektif.

8. Pemeliharaan

Memelihara karyawan/karyawan sebab dengan *timeover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki

beberapa dampak, yaitu: (1) kerugian, jika yang keluar adalah karyawan/karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang (2) keuntungan, jika yang keluar adalah karyawan/karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robins (dalam Sedarmayanti, 2017:348) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sedangkan Sembiring (2012:36) menyebutkan organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berpikir rasional dalam mengejar kebutuhan-kebutuhannya secara individual, melainkan mereka disisi lain juga adalah sebuah masyarakat dengan segala atributnya masing-masing.

Menurut Fahmi (2011:46) budaya organisasi yaitu suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Sedangkan menurut Robbins dan Timothy (2014: 90) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota anggotanya yang membedakan organisasi itu dan juga organisasi lainnya. Mangkunegara (2016:75) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam organisasi. Budaya organisasi melingkupi pola sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi

dan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi secara internal maupun interaksi secara eksternal organisasi. Budaya organisasi terdiri dari beberapa faktor, elemen, karakteristik atau dimensi. Masing-masing dimensi memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh melalui dimensi-dimensi budaya organisasi terukur.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi merupakan suatu nilai (value) yang secara bersama-sama dianut oleh para anggota organisasi, dan juga didalamnya terdapat factor, elemen, karakteristik atau dimensi yang bermacam-macam sehingga memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Sobirin (dalam Sembiring, 2012:36) mengemukakan tiga karakteristik keanggotaan organisasi secara internal yaitu:

1. Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai berbeda latar belakang, baik pendidikan, sosial, maupun politik.
2. Organisasi tidak bebas nilai, artinya mereka sebelum bergabung dengan organisasi sudah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi
3. Organisasi sebagai sebuah masyarakat, di dalam organisasi terjadi sebuah interaksi sosial diantara para anggota organisasi. Akibatnya hubungan diantara anggota organisasi bukan saja terjadi pada tingkat formal saja namun juga terjadi pada tingkat informal, emosional dan cultural.

2.1.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Robbin dalam Busro (2018: 22) yang secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan precision, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang–orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang anggota organisasi itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemuja budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis.

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju, karena karyawan yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam

perusahaan tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna. Tetapi dalam jangka waktu tertentu karyawan akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik.

Pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli, Nitisemito yang dikutip Darmawan (2018: 41) mengemukakan bahwa “disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson yang dikutip Darmawan (2018: 41) disiplin kerja merupakan “bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi”. Pelaksanaan dan peningkatan disiplin menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia sekaligus sebagai faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Kemudian menurut Saydam (2017: 30) menjelaskan jika disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri karyawan sendiri, yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan, kedisiplinan berasal dari kesadaran diri yang mendalam. Disiplin merupakan sesuatu yang penting dalam upaya menciptakan keteraturan dalam perusahaan, maka diperlukan pembinaan disiplin pada karyawan. Disiplin kerja menurut Siagian (2018: 305) adalah “tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya”. Menurut Hasibuan (2021: 190) Kedisiplinan merupakan “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku”.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin kerja

Afandi (2018:12) menyatakan bahwa Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Karyawan dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Karena kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Afandi, 2018:13).

2.1.3.3 Macam-Macam Disiplin Kerja

Macam-macam disiplin kerja terdiri dari Handoko dalam Afandi (2018: 18-19):

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standard an aturan, sehingga penyelewangan-penyelewangan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Disiplin preventif menjaga disiplin diri karyawan bukan semata-mata karena dipaksa manajemen perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-

pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*), contohnya tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

c. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif, artinya memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius” dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

2.1.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2021: 195), berikut ini indikator-indikator dari kedisiplinan kerja antara lain:

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.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

Misalnya : pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

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 ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap kantor/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Guna mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik

apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

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

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap kantor supaya kedisiplinan karyawan kantor baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan kantor. 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/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan kantor, karyawan, dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

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

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan kantor. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

Pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan staf/karyawan kantor namun sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumnya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada kantor tersebut. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada kantor tersebut.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu kantor. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan

kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti dapat menjelaskan disiplin sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju, karena karyawan yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan tersebut.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2021:141). Menurut Umam (2017 : 159) . Pengertian dari motivasi tercaakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat

mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku. Namun dalam istilah berikut ini, motivasi adalah dorongan manusia untuk bertindak dan berperilaku. Sedangkan pengertian motivasi di kehidupan sehari-hari, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang dapat memberikan dorongan atau rasangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan ikhlas dan tidak terbebani menurut Saydam (2018: 326).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar- benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan- keinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan, (2021:97) :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktifitas kerja
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

- e. Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

2.1.4.3 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2016: 100) diantaranya yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

2. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

3. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan

yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

4. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Menurut Teori Maslow dalam Busro (2018:58), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik/fisiologi (*physiological needs*)

Sebagai kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian, serta tempat tinggal.

2. Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (*safety and security needs*)

Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologi setelah terpenuhi secara minimal. Kebutuhan ini antara lain kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan, dan lainnya.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan setelah dua kebutuhan sebelumnya terpenuhi, seperti persahabatan, afiliasi, serta berinteraksi dengan orang lain.

4. Kebutuhan akan ego/kehormatan (*ego or self esteem neeas*).

Kebutuhan ego, status, dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan, yang meliputi kebutuhan untuk memantapkan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

Berdasarkan penjelasan tersebut motivasi menunjuk kepada semua gejala yang terkandung dalam stimulasi tindakan ke arah tujuan tertentu di mana sebelumnya tidak ada gerakan menuju ke arah tujuan tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh karyawan.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2016: 67). Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2011: 67) bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan

dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Menurut Hasibuan (2021: 96), mengemukakan bahwa: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut W. Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2018: 50) adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

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

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Busro (2017: 95) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu.

1. Faktor internal antara lain : (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin kerja, (c) kepuasan kerja, dan (d) motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal meliputi : (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja, (c) kompensasi, dan (d) system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut (budaya organisasi).

Selain itu menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 352) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, disiplin kerja, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2016: 67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas.

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

2. Kuantitas.

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

3. Ketepatan waktu.

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

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.6 Hubungan Antara Variabel X dan Variabel Y

2.1.6.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2017:350) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi perilaku karyawan dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi yang terhadap nilai-nilai inovasi, tekanan pada tim dan dukungan orang. persepsi keseluruhan. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memperbaiki kinerja karyawan.

2.1.6.2 Hubungan Disiplin dengan Kinerja Karyawan

Rivai dalam Wilman (2012: 28), menjelaskan, bahwa kekurangan disiplin dalam sebuah manajemen perusahaan dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapai. Sebaliknya tanpa disiplin yang baik, sulit untuk meraih tujuan perusahaan yang optimal. Disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi demi terciptanya prestasi kerja karyawan yang tinggi.

2.1.6.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Victor Vroom dalam Winardi (2021:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu: “bahwa seseorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi

dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya” dan berdasarkan penelitian Meyta Indraswari (2011) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dalam penelitian ini. Berikut table penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

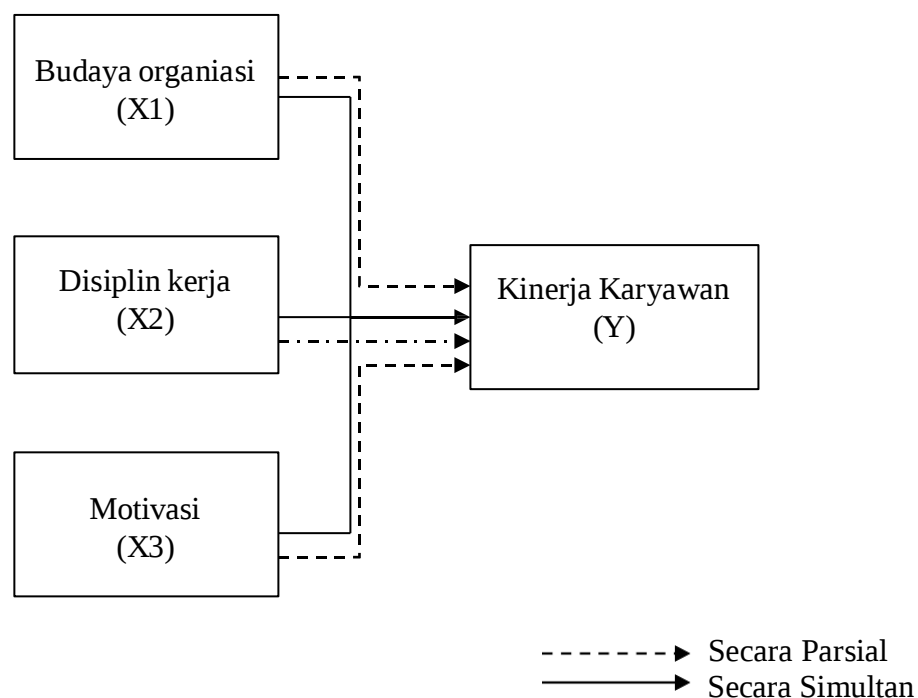
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Nomor dan Tahun	Variabel Penelitian, Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mariani, dkk. (2017)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar.	Variabel Motivasi Kerja (X1), Variabel Kepemimpinan (X2), Variabel Disiplin Kerja (X3) dan Variabel Kinerja Karyawan (Y). Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian : X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1. Variabel Budaya Organisasi (X1) 2. Teori yang digunakan 3. Lokasi penelitian 4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 6. Jumlah Responden
2	Wijayanti (2017)	Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Unsiq	Variabel Motivasi Kerja (X1) Variabel Kepemimpinan (X2) Variabel Kompensasi (X3) dan Variabel Efektifitas Kinerja (Y) Alat analisis yang digunakan regresi	1. Variabel Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kinerja	1. Variabel Kepemimpinan (X2) dan Kompensasi (X2)

		Wonosobo.	linier berganda. Hasil penelitian X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 tidak berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	2. Teori yang digunakan 3. Lokasi penelitian 4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 5. Jumlah Responden
3	Pradipta (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Daerah (BPPKBD) Provinsi Sulawesi Tengah	Variabel Disiplin Kerja (X1) Variabel Motivasi Kerja (X2) Variabel Pengembangan Karir (X3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1. Variabel Pengembangan karir (X2) 2. Teori yang digunakan 3. Lokasi penelitian 4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 5. Jumlah Responden

4	Harlie (2011)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Variabel Disiplin Kerja (X1) Variabel Motivasi Kerja (X2) Variabel Pengembangan Karir (X3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1. Variabel Lingkungan Kerja (X2) 2. Teori yang digunakan 3. Lokasi penelitian 4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 5. Jumlah Responden
5	Bagaswara (2017)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Syariah Yogyakarta)	Variabel Kompensasi (X1) Variabel Motivasi Kerja (X2) Variabel Kepemimpinan (X3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Motivasi Kerja (X1), dan Kinerja Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1. Variabel X1, dan Variabel X2 2. Teori yang digunakan 3. Lokasi penelitian 4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 6. Jumlah Responden

2.3 Kerangka Pikir

Setiap perusahaan menginginkan kinerja kerja yang tinggi dari karyawan-karyawannya. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu: (budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi). Dalam variabel pemikiran tersebut terdapat anak panah yang menunjukkan pengaruh variabel bebas/ *independen* terhadap variabel terikat/ *dependen*. Berikut ini adalah gambaran kerangka pemikiran dapat lebih jelas dilihat pada gambar berikut:



Bagan 1.
Kerangka Pikir

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut peneliti membahas mengenai tiga peranan yang menjadi variabel X (pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi) dan Variabel Y (kinerja karyawan) dalam penelitian ini yang masing-masing variabel memiliki indikator. Dari masing-masing indikator

keempat variabel tersebut maka peneliti akan memanfaatkan sebagai acuan membuat angket yang nantinya akan disebar kepada responden, kemudian setelah penyebaran dilakukan maka peneliti akan mencari uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, reliabilitas guna menentukan layak atau tidaknya angket tersebut diteliti, setelah diperoleh hasil maka peneliti menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi, uji hipotesis untuk menentukan seberapa jauh pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya kemudian analisis koefisien determinasi.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut para ahli Arikunto (2020: 110), “hipotesis didefinisikan sebagai sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul”. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: diduga ada pengaruh antara budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Menara Nusantara Perkasa Baturaja baik secara parsial maupun simultan.