

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Fahmi (2017:176), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Putra (2020), kinerja pegawai atau *employee performance* merupakan timbal balik dari usaha dan kontribusi yang mampu dikerjakan atau dihasilkan (*output*) oleh seorang individu terhadap tugasnya sesuai dengan instruksi yang telah diberikan. Kinerja bisa juga diartikan sebagai hasil kerja secara yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Wiridarni, Martini, dkk, 2019). Menurut Amstrong dalam Manik (2016), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Mathis dan Jackson dalam Manik (2016) juga menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai definisi kinerja pegawai diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu bentuk *output* dari seorang pegawai yang telah

melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan atau yang dibebankan yang mana menjadi tanggung jawab pegawai tersebut.

b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:13) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

Human performance = *Ability x motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Penjelasan:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari - hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka

bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

c. Aspek - Aspek Kinerja Karyawan

Menurut Smith dikutip dari Nurdin, dkk (2020), menyatakan bahwa kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok, yaitu:

- 1) Aspek perilaku menunjuk pada usaha - usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap pekerjaan,
- 2) Aspek hasil menunjuk pada aktivitas perilaku
- 3) Afektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses.

d. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2012: 198) dalam Ichsan, dkk (2020) menyebutkan empat aspek kinerja yaitu kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkat tujuan yang dicapai dan interaksi antara tujuan dan kemampuan para pegawai dalam perusahaan.

Tujuan kinerja menurut Rivai (2012: 198) dalam Ichsan, dkk (2020) antara lain:

- 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukkan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.

- 2) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- 3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- 4) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- 5) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- 6) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman

e. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009:54) dalam Ikhsan (2016) mengatakan dimensi kinerja adalah kualitas - kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas - aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Menurut Wirawan (2009:54) dalam Ikhsan (2016) dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

- 1) Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
- 2) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

f. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006:260) dalam Widyawati (2018) terdapat enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan:

- 1) **Kualitas**, yaitu taraf/tingkat baik buruknya/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas dan Partisipasi karyawan.
- 2) **Kuantitas**, yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka.
- 3) **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- 4) **Efektivitas**, yaitu jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarnya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.
- 5) **Kemandirian**, yaitu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain.
- 6) **Komitmen kerja**, yaitu derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbin dan Judge (2015:355) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Edison, dkk (2016:117) budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma - norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi suatu dan tujuan tertentu. Menurut Harvey dan Brown dalam Wiridarni, dkk (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang - orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma - norma perilaku. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai - nilai, simbol - simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain

Menurut Kasmir (2016:191), menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan - kebiasaan atau norma - norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan - kebiasaan atau norma - norma ini mengatur hal - hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu

perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota suatu organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

Menurut Fahmi (2015:233), budaya organisasi adalah 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 Sonhadji dalam Soetopo (2010:122) dalam Manik (2016) budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu bentuk nilai - nilai, kepercayaan, dan kebiasaan individu maupun suatu kelompok dalam organisasi yang mana akan menjadi suatu bentuk keyakinan tertentu.

b. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2011) dalam Andayani,dkk (2019) faktor - faktor yang memengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya,
- 2) Faktor Internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya

organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi

c. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Cameron & Quin dalam Syaifullah (2019), budaya organisasi mempunyai empat tipe budaya dalam budaya organisasi yang diukur dengan OCAI antara lain sebagai berikut :

1) *Clan Culture*

Model atau jenis budaya ini lebih menitik beratkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi.

2) *Adhocracy Culture*

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat mengalir dengan arti organisasi yang tidak dibatasi oleh struktur, model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menyalurkan ide - ide kreatif dan inovatif.

3) *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat memperhatikan struktur yang baik dan rapi dalam organisasi, semua proses kerja sudah diatur secara baku dan sistematis. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisasi yang unggul.

4) *Market Culture*

Budaya yang lebih mengutamakan kompetisi yang ketat dan tinggi. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria ini lebih memfokuskan kepada menaklukkan pesaing dan pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016:127), fungsi atau manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi atau perusahaan dimata publik atau pelanggan
- 2) Memiliki simbol dan nilai - nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya
- 3) Membimbing perilaku - perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan
- 4) Membangun kerjasama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

e. Indikator Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Denison and Mishra, (1995) dalam Wijaya (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Misi, menggambarkan tingkatan pemahaman para karyawan terhadap arah atau tujuan organisasi.
- 2) Konsistensi, menggambarkan tingkatan seberapa kuat para karyawan memegang teguh norma atau aturan yang berlaku.
- 3) Adaptabilitas, menggambarkan tingkatan kemampuan mengadakan perubahan secara internal untuk merespon lingkungan.
- 4) Pelibatan, menggambarkan tingkatan seberapa besar para karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

3. *Self-Efficacy*

a. *Pengertian Self Efficacy*

Menurut Setiadi (2020) *self-efficacy* merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil tertentu. Rizky (2015) dalam Ariyati (2018) mendefinisikan efikasi diri adalah kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuan yang dimilikinya, sehingga orang tersebut dapat memotivasi dirinya sendiri untuk melakukan tugasnya, mencapai tujuan dan yakin bahwa dirinya dapat melakukan tugas yang sulit sekalipun.

Self-efficacy merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self-knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari - hari. Hal ini disebabkan efikasi diri yang dimiliki ikut memengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan termasuk di dalamnya perkiraan berbagai

kejadian yang akan dihadapi. Jika individu atau karyawan merasa tidak yakin dengan kemampuan yang dimiliki untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, maka hal itu akan menyebabkan individu atau karyawan kurang tepat dalam menentukan sikap seperti mengambil suatu keputusan (Setiadi, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai *self-efficacy* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan suatu bentuk keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat memotivasi individu tersebut dalam mencapai tujuannya

b. Aspek - aspek *Self-Efficacy*

Aspek - aspek *Self-efficacy* menurut Bandura (1997) dalam Hasanah (2019) ada empat yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu mengandung kekaburan dan penuh tekanan.

Self-efficacy menentukan pada komponen kepercayaan diri yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi situasi - situasi yang akan datang yang mengandung kekaburan, tidak dapat diramalkan dan sering kali penuh dengan tekanan. Keyakinan individu atau tindakan yang benar - benar akan dilakukan individu tersebut, seberapa besar usaha yang dilakukan akan menentukan pencapaian tujuan akhir.

- 2) Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul.

Self-efficacy juga terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. Jika keyakinan tinggi dalam menghadapi masalah maka individu akan mengusahakan dengan sebaik - baiknya untuk mengatasi masalah tersebut. Sebaliknya apabila individu tidak yakin terhadap kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, maka kemungkinan kegagalan akan terjadi.

- 3) Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan. Individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi akan menetapkan target yang tinggi dan selalu konsekuen terhadap target tersebut. Individu akan berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target yang sesungguhnya telah mampu dicapai. Sebaliknya individu dengan *self-efficacy* yang rendah akan menetapkan target awal sekaligus membuat perkiraan pencapaian hasil yang rendah. Individu akan mengurangi atau bahkan membatalkan target yang telah dicapai apabila menghadapi beberapa rintangan dan pada tugas berikutnya akan cenderung menetapkan target yang lebih rendah lagi.
- 4) Keyakinan akan kemampuan untuk menumbuhkan motivasi, kemampuan kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil. Motivasi, kemampuan kognitif dan ketetapan bertindak sangat diperlukan sebagai dasar untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika berhadapan dengan tugas maka dibutuhkan motivasi dan

kemampuan kognitif serta tindakan yang tepat untuk mencapai hasil yang baik kemampuan dan motivasi individu dalam menghadapi situasi kerja sangat menentukan.

c. Klasifikasi *Self-Efficacy*

Pada dasarnya setiap individu memiliki *self-efficacy* dalam dirinya masing - masing. Hal yang membedakan adalah seberapa besar tingkat *self-efficacy* tersebut apakah tergolong tinggi atau rendah. Bandura menyatakan memberikan ciri - ciri pola tingkah laku individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi dan *self-efficacy* rendah (Hasanah, 2019).

Klasifikasi *self-efficacy* menurut Bandura dalam Hasanah (2019) adalah:

1) *Self-efficacy* Tinggi

- a) Aktif memilih kesempatan yang terbaik
- b) Mengolah situasi dan menetralkan halangan
- c) Menetapkan tujuan dengan menciptakan standar
- d) Mempersiapkan, merencanakan, dan melaksanakan tindakan
- e) Mencoba dengan keras dan gigih
- f) Secara kreatif memecahkan masalah
- g) Belajar dari pengalaman masa lalu
- h) Memvisualisasikan kesuksesan
- i) Membatasi stres

2) *Self-efficacy* Rendah

- a) Pasif

- b) Menghindari tugas - tugas yang sulit
- c) Mengembangkan aspirasi yang lemah
- d) Memusatkan diri pada kelemahan diri sendiri
- e) Tidak pernah mencoba
- f) Menyerah dan menjadi tidak bersemangat
- g) Menyalahkan masa lalu karena kurangnya kemampuan
- h) Khawatir, menjadi stress, dan menjadi tidak berdaya
- i) Memikirkan alasan/pembenaran untuk kegagalannya.

d.Indikator *Self-Efficacy*

Terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur *self-efficacy* menurut Lunenberg (2011:36) dalam Widyawati (2018), yaitu:

1) Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self-efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self-efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self-efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self-efficacy* individu belum benar - benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self-efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- (a) Tugas yang menantang

(b) Pelatihan

(c) Kepemimpinan yang mendukung

2) Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self-efficacy* nya. *Self-efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self-efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self-efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

(a) Kesuksesan rekan kerja

(b) Kesuksesan perusahaan

3) Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan sara, nasehat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan - kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan.

Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- (a) Hubungan atasan dengan pegawai
 - (b) Peran pemimpin
- 4) Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur dalam yaitu:

- (a) Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- (b) Keinginan sukses mencapai tujuan.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang - orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan - peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat (Astutik, 2016). Sinambela (2019), mendefinisikan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus - menerus dan bekerja sesuai dengan aturan - aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan - aturan yang ditetapkan.

Menurut Isvandiari (2017), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu wilayah untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku.

Abdurrahmat berpendapat dalam Margaret (2017) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Oleh karena itu, kedisiplinan harus ditegakkan

dalam suatu organisasi perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk ketaatan pegawai terhadap segenap peraturan - peraturan yang ada pada perusahaan.

b. Faktor - faktor yang Memengaruhi Disiplin kerja

Menurut Singodimedjo dalam Manik (2016), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan.

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

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7) Diciptakan kebiasaan - kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Contoh kebiasaan - kebiasaan yang positif antara lain: saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan - pertemuan, memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

c. Jenis - Jenis Disiplin Kerja

Menurut Winardi (1993:218) dalam Nurdin (2020), jenis disiplin kerja dibagi menjadi dua yaitu:

1) Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri (*self-imposed discipline*).

Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri merupakan disiplin yang timbul atas dasar kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan

atau ambisi tertentu. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2) Disiplin berdasarkan perintah (*command discipline*)

Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan atau ancaman orang lain

d. Macam - Macam Disiplin Kerja

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

- 1) Disiplin preventif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan - aturan yang telah digariskan oleh perusahaan
- 2) Disiplin korektif, merupakan suatu upaya menggerakkan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

e. Fungsi Disiplin Kerja

Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya. Pertama, disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja.

Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Di sinilah kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten (Ichsan, dkk, 2020).

Dalam prosesnya, disiplin dapat dilukiskan dengan tiga perbandingan dalam Ichsan, dkk (2020)

- 1) Disiplin bagaikan mercusuar yang membuat nakoda tetap siaga akan kondusi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja.
- 2) Disiplin dapat digambarkan seperti air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
- 3) Disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, daya pun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

f. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2012:127) dalam Ichsan, dkk (2020), terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku

masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1) Aturan tungku panas.

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas

2) Tindakan disiplin progresif.

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan yaitu peringatan lisan, peringatan tertulis, kemudian terminasi.

3) Tindakan disiplin positif.

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

g. Teknik - Teknik Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2016), terdapat beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja, yaitu:

1) Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin

Tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang.

2) Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif

Para manajer yang menekankan apa yang harus dilakukan sebelum suatu kejadian. Salah satu cara untuk membantu bawahan menyadari perlunya disiplin ialah dengan memberi mereka teladan yang baik.

3) Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri

Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

4) Teknik Disiplin Inventor Penyelia

Inventor ini berisi pertanyaan yang dapat dijawab dalam tempo 15 menit.

5) Teknik menegur Pegawai “Primadona”

Setelah menilai bahwa seorang bawahan menunjukkan perilaku kerja “primadona”, harus mencoba menentukan apa yang menjadi sebab perilaku demikian.

6) Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri.

7) Teknik “*Sandwich*”,

Teknik ini digunakan dengan mahir oleh sejumlah manajer dalam menghadapi bawahan mereka, terdiri dari teguran lisan.

h. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2007:194) dalam Syafrina (2017), mengemukakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

1) Tujuan dan Kemampuan.

Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya

2) Teladan Pimpinan.

Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin

3) Balas Jasa.

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

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.

5) Pengawasan Melekat (Waskat).

Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi Hukuman.

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan

7) Ketegasan.

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan

8) Hubungan Kemanusiaan.

Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu:

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Ni Km. Lolita Sri Widiarni, Luh Kadek Budi Martini, Yenny Verawati (2019) <i>Juima Vol. 9 No. 1, Maret 2019</i>	Budaya Organisasi (X1) Self Efficacy (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi dan <i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Chandra Kartika, Eggy Firmansyah, Wahyudi, (2019) <i>Global, Vol. 03, No. 02. Tahun</i>	Budaya Organisasi (X1) Lingkungan Kerja Motivasi (X2) Organizational Citizenship Behavior (X3)	Budaya Organisasi secara berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

	2019 ISSN 2540-959X	Kinerja Pegawai (Y)	
3	Nike Ningsih Purnama Sari (2017) <i>JOM FISIP Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017</i>	Budaya Organisasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Any Isvandiari (2017) <i>JIBEKA VOLUME 11 NOMOR 1 FEBRUARI 2017 : 38 – 43</i>	Budaya Organisasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5	Sudarmin Manik (2016), <i>Jurnal Eko Dan Bisnis: Riau Economic And Business Review 8 (1), Hal 30-39.</i>	Disiplin Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2017) <i>Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1, 2017</i>	Budaya Organisasi(X1) Kinerja Pegawai (Y)	Budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Arief Budi Santoso (2018) <i>Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 6, No. 1, Januari</i>	Disiplin Kerja, (X1) Motivasi (X2) Budaya Organisasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

	2018 ISSN : 2339 – 0689, E-ISSN : 2406-8616		
8	Mardi Astutik.(2016) <i>Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 2 2016 : 121- 140</i> ISSN 2338-4409 (Print) ISSN 2528-4649 (Online) Journal Homepage: http://ojs.umsida. ac.id/index.php/J BMP DOI Link: http://doi.org/10. 21070/jbmp.v2i2. 1098 Artikel DOI: 10.21070/jbmp.v2 i2.1098	Disiplin Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Sutrisno, Azis Fathoni, Maria Magdalena Minarsih (2016) <i>Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016</i>	Motivasi Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
10	Ferdinan S. Tewal, Silvy L. Mandey, A. Joy. M. Rattu (2017) <i>Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal. 3744-3753 ISSN 2303-1174</i>	Budaya Organisasi (X1) Kepemimpinan (X2) Motivasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai
11	Jenny Fauziah, Jonathan Pongtuluran, Musdalifah Aziz (2016)	Budaya Organisasi (X1) Pengembangan karir (X2) Self-Efficacy (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Budaya Organisasi dan self-efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

	<p><i>JURNAL MANAJEMEN, Volume 8, (1), 2016</i> <i>ISSN print: 2085-6911, ISSN online: 2528-1518</i></p>		
12	<p>I Gede Sudha Cahyana, I Ketut Jati (2017) <i>E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.18.2. Februari (2017): 1314-1342</i> <i>ISSN: 2302-8556</i></p>	<p>Budaya Organisasi (X1) Stres Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>
13	<p>Fitra Margaret (2017) <i>KOLEGIAL – Vol.5, No.1. Juni 2017</i> <i>ISSN 2088-5644</i></p>	<p>Pengawasan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
14	<p>Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, Sjendry Loindong (2019) <i>Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 841 – 850</i> <i>ISSN 2303-1174</i></p>	<p>Kepuasan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Disiplin kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</p>
15	<p>Mada Adi Wibowo, Yanuar Surya Putra (2016) <i>Among Makarti Vol.9 No.17, Juli 2016</i></p>	<p>Motivasi kerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
16	<p>Novelisa P.</p>	<p>Kompetensi (X1)</p>	<p>Disiplin kerja</p>

	Budiman, Ivonne S. Saerang, Greis M. Sendow (2016) <i>Jurnal EMBA Vol.4 No.4 September 2016, Hal. 321-332 ISSN 2303-1174</i>	Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Farah Diba Rizqika (2019) <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis MEDIA EKONOMI, Vol. XIX No. 2 Juli 2019</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) <i>Self-Efficacy (X2)</i> Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	1) <i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18	Reza Nurul Ichsana, Eddi Surianta, Lukman Nasution (2020) <i>JURNAL DARMA AGUNG Volume 28, Nomor 2, Agustus 2020 ; 187 – 210</i>	Disiplin kerja (X1) Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
19	Yannik Ariyati Dan Lelys (2018) <i>jurnal equilibria Volume 5 No.2 Tahun 2018 ISSN 25031546</i>	Efikasi Diri,(X1) Pengembangan Karir (X2) Keterlibatan Karyawan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Efeksi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Wulan sari Girsang (2019) <i>AJIE - Asian Journal of Innovation and Vol. 04, Issue. 02, May 2019 e-ISSN: 2477-0574 ; p-ISSN: 2477-3824</i>	Budaya Organisasi (X1) Komitmen (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Eko Parlindungan Sihombing, Greis M. Sendow,	Karakteristik Individu Karakteristik Pekerjaan (X1)	<i>Self-efficacy</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

	Yantje Uhing (2018) <i>Jurnal EMBA</i> Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2858 – 2867 ISSN 2303-1174	Self-Efficacy (X2) Kinerja Karyawan (Y)	
22	Budiman Abdulah (2019) <i>JURNAL</i> <i>EKOBIS:</i> <i>EKONOMI,</i> <i>BISNIS &</i> <i>MANAJEMEN</i> Volume 9 Nomor 1 (2019) p-ISSN (2088- 219X) e-ISSN (XXXX- XXXX)	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
23	Sonny Hersona, Iwan Sidharta (2017) <i>Journal of</i> <i>Applied</i> <i>Management</i> (JAM) Volume 15 Number 3, September 2017 ISSN: 1693-5241	<i>Leadership Function (X1)</i> <i>Motivation (X2)</i> Work Discipline(X3) Employees' Performance (Y)	<i>work discipline have a</i> significant effect on the <i>employees' performance</i>
24	Umar Burhan (2019) <i>Ekulilibrium :</i> <i>Jurnal Ilmiah</i> <i>Bidang Ilmu</i> <i>Ekonomi Vol. 14</i> <i>No 1 (2019),</i> <i>Page : 45-57</i> <i>ISSN 1858-165X</i> (Print) E-mail: <i>umarburhan@gm</i> <i>ail.com</i> ISSN 2528-7672 (Online)	Self-efficacy (X1) <i>Self-actualization (X2)</i> <i>Job satisfaction (X3)</i> <i>Organizational citizenship</i> <i>behavior (X4)</i> Employee performance (Y)	<i>Self-Efficacy has a</i> significant effect on the <i>performance of employees</i>

C. Kerangka Pemikiran dan pengembangan hipotesis

Berikut ini adalah bagan kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di Perum Perhutani KPH Banyumas Timur. Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi dan pendekatan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini. Diharapkan dengan strategi dan pendekatan ini peneliti dapat menjawab masalah dalam penelitian, yaitu mengetahui pengaruh Budaya organisasi, *self-efficacy* dan Disiplin kerja, terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Banyumas Timur. Secara sistematis hubungan antara variabel - variabel yang diteliti digambarkan sebagai berikut :

1. Hubungan antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Menurut Kasmir (2016:191) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma - norma ini mengatur hal - hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota suatu organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Widiarni, dkk (2019), yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja

pegawai PT. Anugerah Agung Alami Wings Surya Klungkung. Peneliti lain seperti Isvandiari (2017), juga membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Non medis Rumah Sakit Islam Malang. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2017), yang mana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur. Terdapat pula penelitian dari Kartika, dkk (2019), yang membuktikan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur. Dari penjelasan dan beberapa penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan antara variabel *self-efficacy* (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Self-efficacy merupakan faktor yang memiliki peran dalam perspektif keefektifan penilaian kinerja karyawan, terutama dalam pengembangan perusahaan, bahwa semakin detail sebuah penilaian kinerja karyawan, terutama dalam pengembangan perusahaan, bahwa semakin detail sebuah penilaian kinerja karyawan dalam suatu perusahaan maka semakin terkait lah persoalan. *Self-efficacy* sangat diperlukan dalam pengembangan kinerja karyawan karena dengan adanya *self-efficacy* dalam diri individu akan menimbulkan keyakinan akan kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Wiridarni, dkk 2019).

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizqika (2019), yang mana membuktikan adanya pengaruh signifikan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan PT Royal Korindah Purbalingga. Selain itu penelitian dari Wiridarni, dkk (2019) juga menyatakan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Anugerah Agung Alami Wings Surya Klungkung. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariyati, (2018), yang membuktikan adanya pengaruh signifikan *self-efficacy* dengan kinerja karyawan Kantor SP Plaza Batam. Berdasarkan penjelasan dan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

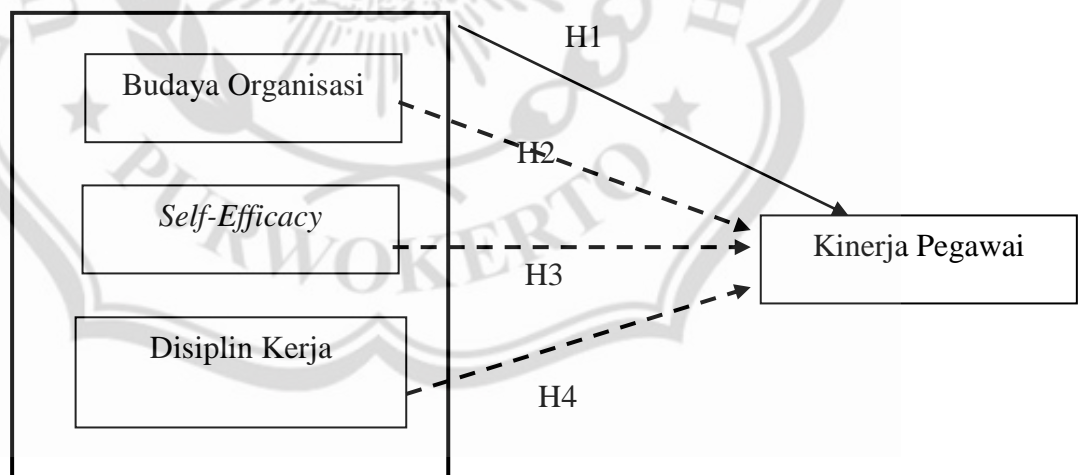
3. Hubungan antara variabel disiplin kerja (X3) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Disiplin merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas– tugas yang diberikan kepadanya yang mendorong semangat kerja seseorang (Manik, 2016). Menurut Sutrisno (2016:85) disiplin kerja pada karyawan (pegawai) sangat dibutuhkan karena apa yang menjadi tujuan perusahaan (organisasi) akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Dengan adanya disiplin kerja yang baik akan mempengaruhi dan menciptakan kondisi kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan (pegawai). (Mangkunegara, 2011:135)

Pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai dibuktikan oleh beberapa penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2019), yang mana menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Jombang. Hal tersebut

sejalan dengan penelitian dari Ichsan, dkk (2020), yang mana menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – I Bukitbarisan Medan. Berdasarkan penjelasan dan beberapa acuan penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Setelah mempelajari teori - teori yang mendukung penelitian diatas mengenai variabel budaya organisasi, *self-efficacy*, disiplin kerja, dan kinerja pegawai maka dapat disusun sebuah acuan kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa setiap variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1

Gambar kerangka pemikiran

Keterangan: _____ Simultan
 - - - - - Parsial

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi, *self-efficacy* dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H2 : Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H3 : *Self-efficacy* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H4 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

