

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja karyawan**

###### **a. Teori Kinerja Karyawan**

Menurut Wexley dan Yuki (2005) (dalam Sinambela, 2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator dari teori ini adalah manfaat yang dirasakan, pemberian motivasi, keadilan pembagian tugas dan perolehan insentif.

###### **b. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Widiarni dkk (2019) kinerja bisa juga diartikan sebagai hasil kerja secara yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2016) bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh seorang individu terhadap kriteria yang disepakati bersama. Menurut Ichsan dkk (2020) kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara

langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Menurut Adha dkk (2019) kinerja merupakan performa yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Pelatihan yaitu proses peningkatan kemampuan pegawai untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Fizia dan Muttaqijn, 2018). Menurut Sinambela (2019: 480) kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga mencapai efek yang diinginkan. Menurut Dessler (2006) dalam Afriani (2017) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Griffin dalam Sinambela (2017) menyatakan Kinerja adalah salah satu kumpulan dari kerja yang ada pada diri pekerja. Berdasarkan definisi diatas maka kinerja karyawan dapat di simpulkan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu yang di lakukan secara nyata didalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisai dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang untuk mencapai target tugas yang telah dibebankan dan telah disepakati.

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2007) meliputi :

#### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan yang dimiliki karyawan meliputi kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan praktis (pengetahuan dan keterampilan). Oleh karena itu, karyawan perlu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan profesionalnya.

#### 2) Faktor motivasi

Motivasi dibentuk oleh sikap karyawan untuk menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan kerjanya. Sikap mental adalah keadaan pikiran yang mendorong kinerja seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja yang maksimal. Sikap mental pegawai perlu siap secara psikologis (siap mental, fisik, faktual, dan situasional). Artinya karyawan perlu dipersiapkan secara fisik dan mental dalam memahami tujuan utama dan tujuan kerja yang ingin dicapai, serta mampu menggunakan dan mendesain lingkungan kerjanya.

#### **d. Manfaat Kinerja**

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan untuk berbagai pihak, baik manajer, karyawan, maupun organisasi (Sinambela, 2019). Supaya kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang dimaksud. Berikut ini merupakan keuntungan kinerja yang dapat diperoleh masing-masing pihak:

- 1) Bagi manajer antara lain ini termasuk mencari klarifikasi tentang kinerja dan harapan perilaku, memberikan kesempatan untuk menghabiskan waktu berkualitas, meningkatkan kinerja tim dan individu, mencari insentif non-keuangan untuk karyawan dan meletakkan dasar untuk membantu karyawan yang memiliki kinerja rendah.
- 2) Bagi karyawan menurut Bacal (2002) dalam Sinambela (2019) antara lain, dapat memecahkan keluhan-keluhan, dapat membantu karyawan dalam memahami apa yang harus mereka lakukan dan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang baru.
- 3) Bagi organisasi menurut Wibowo (2009) dalam Sinambela (2019) yaitu, menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu untuk meningkatkan kinerja, memperbaiki proses pelatihan, dan meningkatkan dasar pelatihan.

#### **e. Elemen – Elemen Kinerja Karyawan**

Dari definisi mengenai kinerja karyawan maka dapat diambil empat elemen menurut (Sinambela, 2017) yakni sebagai berikut :

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga orang yang bersangkutan tidak menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

## **f. Indikator - Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2008) dalam Widyawati (2018) Terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan :

### 1) Kualitas

Kualitas adalah 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

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

### 3) Ketepatan waktu

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

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

#### 5) Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

#### 6) Komitmen kerja

Komitmen kerja adalah 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.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan di PT Wahana Kasih Mulia Kedungreja, Cilacap.

## **2. Pelatihan**

### **a. Pengertian Pelatihan**

Menurut Sinambela (2019) pelatihan merupakan proses sistematis organisasi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, atau sikap individu yang dapat mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2019) pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan keterampilan karyawan dan kemampuan untuk melakukan tugas saat ini. Menurut Rugian dkk (2017) pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan perubahan keterampilan, pengetahuan, pengalaman atau sikap. Menurut Hariandja dalam Idris (2018) pelatihan dapat didefinisikan sebagai upaya yang direncanakan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawannya.

Pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mengikuti proses yang sistematis dan terorganisir. Pelatihan pada dasarnya untuk mempersiapkan sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan tersebut dan dapat memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan. Pelatihan yaitu serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan perubahan keterampilan, pengetahuan, pengalaman atau sikap setiap individu (Widodo dkk, 2018)

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan**

Mondy (2008: 212) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

##### **1) Dukungan Manajemen Puncak**

Dukungan pimpinan dari atas sangat bermanfaat agar program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan lancar.

##### **2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis**

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan semua manajer (spesialis dan generalis) juga sangat penting untuk keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan adalah tanggung jawab manajer lini sedangkan profesional pelatihan dan pengembangan hanya menyediakan keahlian teknis.

##### **3) Kemajuan Teknologi**

Teknologi berdampak besar pada pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan computer dan internet yang sangat berpengaruh pada pengoperasian fungsi bisnis.

#### 4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga mempengaruhi proses pelatihan dan pengembangan. Ketika tingkat manajemen dikurangi, struktur organisasi menjadi lebih datar, sehingga tugas individu dan tim dapat diperluas dan diperkaya. Akibatnya, karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk terlibat dalam tugas dan tugas yang kompleks daripada sebelumnya.

#### 5) Gaya Belajar

Meskipun sedikit yang diketahui tentang proses pembelajaran beberapa generalisasi yang diambil dari ilmu perilaku mempengaruhi cara perusahaan melakukan pelatihan.

### **c. Tujuan Pelatihan**

Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam rencana pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Pelatihan juga berdampak besar bagi perkembangan karyawan dan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:45) tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.

- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesejahteraan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindari keusangan (*obsolescence*).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

#### **d. Manfaat Pelatihan**

Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2019) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi yaitu:

- 1) Bagi pegawai antara lain, untuk membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan, komunikasi dan sikap dan membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- 2) Bagi organisasi antara lain, membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, dan membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktifitas, dan kualitas kerja.
- 3) Bagi hubungan sumber daya manusia dalam intra dan antar grup antara lain, untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, untuk meningkatkan kualitas moral, dan meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.

#### e. Indikator Pelatihan

Ada beberapa indikator dalam pelatihan seperti yang diuraikan oleh Mangkunegara (2017) dalam Jumawan dan Mora (2018), indikator-indikator pelatihan tersebut sebagai berikut:

##### 1) Instruktur pelatihan

Diklat pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, sehingga instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus berkualitas, profesional dan kompeten di bidangnya masing-masing.

##### 2) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan atau pemagangan harus dipilih sesuai dengan persyaratan khusus dan kualifikasi yang sesuai. Peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan juga memiliki keinginan untuk memperhatikan materi yang sedang diberikan.

##### 3) Materi pelatihan

*Staff training* dengan meningkatkan skill karyawan dan membawa kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan oleh perusahaan merupakan materi yang sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia yang ingin dicapai.

##### 4) Tujuan pelatihan

Pelatihan memiliki tujuan yang ditentukan oleh perusahaan. Luaran atau hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diberikan adalah memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku peserta atau calon karyawan baru.

### **3. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Menurut Wibowo (2018) motivasi merupakan salah satu unsur penting yang kadang tidak diperhatikan oleh pihak manajemen suatu perusahaan. Pada hakikatnya motivasi berpengaruh atas kinerja seorang karyawan karena atas dasar motivasi lah giat atau tidaknya seorang karyawan bekerja dapat diukur. Motivasi ini dapat timbul oleh berbagai macam faktor seperti mengharapkan kompensasi yang lebih dari pihak perusahaan, faktor usia karyawan, loyalitas karyawan, dan lain sebagainya. Menurut Robbins (2008) dalam Adha dkk (2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Sutanjar dan Saryono (2019) mengatakan motivasi adalah sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. G.R. Terry dalam Sutrisno (2019) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Berdasarkan beberapa definisi motivasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah pemberian dorongan kepada individu untuk menggairahkan dan mengarahkan perilaku individu supaya mencapai tujuan dan kepuasan.

## **b. Teori Motivasi**

Hamzah (2014) dalam Umar dan Suarni (2022) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Robbert dan Jackson (2012) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Menurut Wibowo (2014) melihat sebagai dorongan motivasi kerja bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk :

- 1) Achievement Motivation. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

- 2) Affiliation Motivation. Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar social, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.
- 3) Power Motivation. Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

### c. Jenis Motivasi

Suwatno (2011) dalam Sunarsi (2018), sumber motivasi bisa digolongkan menjadi dua yaitu:

#### 1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif - motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar. Karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Jenis motivasi ini timbul dalam diri individu atas dasar kemauan dari diri sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain.

#### 2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang

didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Jenis motivasi ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu.

#### **d. Prinsip Motivasi Kerja**

Beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, Mangkunegara (2014) dalam Widiyanti (2017) yaitu :

##### 1) Prinsip partisipasi

Suatu upaya memotivasi kerja, pegawai 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, dengan informasi yang jelas, sehingga pegawai akan lebih mudah dimotivasi dalam kinerjanya.

##### 3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.

##### 4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

##### 5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan.

#### e. Indikator Motivasi

Berikut indikator motivasi kerja menurut Hamzah (2014) dalam Umar dan Suarni (2022) adalah :

##### 1) Tanggung dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

##### 2) Prestasi yang dicapai

Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu karyawan tersebut.

##### 3) Pengembangan diri.

Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada.

##### 4) Kemandirian dalam bertindak.

★ Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahakan orang lain. ★

#### 4. Disiplin Kerja

##### a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Santoso & Muldani (2021) disiplin (*Discipline*) adalah peraturan yang harus dipatuhi atau diikuti sesuai dengan ketetapan yang berlaku pada suatu organisasi, kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari 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. Menurut Ichsan,dkk (2020) disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada pegawai dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi pegawai, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

Menurut Abdurrahmat (2006) dalam Fitra Margaret (2017) berpendapat 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 menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk ketaatan pegawai terhadap segenap peraturan-peraturan yang ada perusahaan.

## b. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa disiplin kerja itu bermacam-macam, antara lain:

- 1) Pendisiplinan Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi
- 2) Pendisiplinan Korektif adalah suatu upaya pengarahan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2004) dalam Sinambela (2016) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Disiplin Retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individual (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

3) Normative commitment, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

### c. Tujuan disiplin kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Priansa (2019) yaitu:

1) Menaati peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

Agar seluruh pegawai yang ada diperusahaan mampu bersikap dan berperilaku bijaksana ditempat kerja yaitu dengan menaati berbagai peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

2) Memelihara nilai-nilai budaya organisasi perusahaan.

Nilai-nilai budaya organisasi yang telah dibangun oleh *Founding father* perusahaan akan terpelihara dengan adanya disiplin kerja karena setiap pegawai akan merasa bertanggung jawab untuk memeliharanya.

3) Menyesuaikan tujuan individu pegawai dengan tujuan perusahaan.

Disiplin kerja mampu menjamin adanya kesesuaian antara tujuan tiap-tiap individu pegawai dan tujuan perusahaan sehingga tujuan keduanya mampu bersinergi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan

4) Menciptakan situasi yang kondusif.

Disiplin kerja mampu menciptakan situasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan bersama sehingga kinerja pegawai maupun perusahaan akan meningkat.

5) Menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi.

Pegawai mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6) Membangun dan memelihara hormat serta saling percaya.

Disiplin kerja mampu membangun dan memelihara rasa hormat serta saling percaya antara pegawai dengan organisasi maupun antara pegawai dengan level jabatan lebih rendah dengan pemimpin.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2019) dalam Prasetyo & Marlina (2019) ada beberapa indikator-indikator mengenai disiplin kerja antara lain :

- 1) Peraturan mengenai waktu jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- 2) Peraturan mengenai dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Peraturan mengenai tata cara bekerja dan berinteraksi dengan unit kerja lain.
- 4) Peraturan mengenai apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya.

## 5. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Edison dkk (2017) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) sering dipertukarkan atau disamakan dengan istilah budaya organisasi (*organization culture*). Sebab pada prinsipnya, perusahaan juga merupakan sebuah organisasi, meskipun ada yang tidak sependapat bahwa organisasi adalah perusahaan. Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut Rumagit (2019) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan kelompok internal.

Menurut Sutrisno (2017) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat digerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Wibowo (2011) dalam Tirtayasa (2019) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
- 2) Faktor Internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

## **c. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator dari budaya organisasi menurut Edison dkk (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran diri  
★ Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.
- 2) Keagresifan  
Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.
- 3) Kepribadian  
Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.

4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

**B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
1	Widiarni,dkk (2019) <i>Juima</i> Vol. 9 No. 1, Maret 2019	<b>X1 : Budaya Organisasi</b> X2 : <i>Self Efficacy</i> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Budaya Organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> 2. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Priska,dkk (2020) <i>Jurnal Bisnis dan Pembangunan</i> Vol 9, No. 1, ISSN 2541-1403, E-ISSN 2541-187X	<b>X1 : <i>Self Efficacy</i></b> <b>X2 : Motivasi</b> X3 : Kepuasan Kerja <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. <i>Self Efficacy</i> <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
			kinerja karyawan
3	Tuhumena (2017) Jurnal EMBA Vol.5 No.2 ISSN: 2303-1174	<b>X1 : Pelatihan</b> <b>X2 : Motivasi Kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
4	Rizqika (2019) <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis MEDIA EKONOMI</i> , Vol . XIX No. 2 Juli 2019	X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional X2 : <i>Self Efficacy</i> <b>X3 : Disiplin Kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
5	Gultom, Sinaga, dan Putri (2019) Jurnal Manajemen. 5(1): 27-34. ISSN: 2301-6256	<b>X1 : Kompetensi</b> <b>X2 : Pelatihan</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan tetapi, 2. <b>Pelatihan tidak berpengaruh dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
6	Hanafiah dan Juhadi (2020) Jurnal Ilmiah MEA Vol.4 No.1 ISSN: 2541-5255	<b>X1 : Pelatihan</b> <b>X2 : Pengalaman Kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Fachrezi dan Khair	X1 : Komunikasi	1. Komunikasi

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	(2020) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 3, No. 1, Maret 2020, 107-119 ISSN 2623-2634 (online)</i>	<b>X2 : Motivasi</b> <b>X3 : Lingkungan Kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Hasibuan dan Bahri (2018) <i>Jurnal Ilmiah Magister Vol 1, No. 1, September 2018, ISSN 2623-2634 (online)</i>	<b>X1 : Kepemimpinan</b> <b>X2 : Lingkungan Kerja</b> <b>X3 : Motivasi</b> <b>Y : Kinerja Pegawai</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
9	Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.1.No.1 ISSN:2623-2634</i>	<b>X1 : Pelatihan</b> <b>X2 : Kompetensi</b> <b>X3 : Lingkungan Kerja</b> <b>Y ; Kinerja Karyawan</b>	1. <b>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Sutanjar dan Saryono (2019)	<b>X1 : Motivasi</b> <b>X2 : Kepemimpinan</b>	1. Motivasi <b>berpengaruh positif</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	<p><i>Journal of Management Review</i>  <i>Volume 3 Number 2</i>            ISSN-P : 2580-4138            ISSN-E 2579-812X</p>	<p><b>X3 : Disiplin Kerja</b>            Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja pegawai</p>
11	<p>Melvin Grady Lolowang dkk (2016) <i>Jurnal EMBA</i> Vol.4 No.2 ISSN: 2303-1174</p>	<p><b>X1 : Pelatihan</b>            X2 : Pengembangan sumber daya manusia            Y : <b>Kinerja Karyawan</b></p>	<p>1. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
12	<p>Siahaan &amp; Bahri (2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> Vol 2, No. 1, Maret 2019, 16-30            ISSN 2623-2634 (online)</p>	<p>X1 : Penempatan Pegawai  <b>X2 : Motivasi</b>            X3 : Lingkungan Kerja            Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Motivasi <b>berpengaruh tidak signifikan</b> terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
13	<p>Purba dkk, (2019) <i>Jurnal EMBA</i> Vol.7 No.1 Januari 2019            ISSN 2303-1174</p>	<p>X1 : Kepuasan Kerja  <b>X2 : Motivasi Kerja</b>  <b>X3 : Disiplin Kerja</b>            Y : <b>Kinerja Karyawan</b></p>	<p>1. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
			3. Disiplin <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
14	Trijanuar (2016) Jurnal EMBA: Jurnal katalogis. Vol.4 No.10. ISSN: 2302-2019	<b>X1 : Pelatihan</b> <b>X2 : Pengalaman kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Pengalaman kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
15	Rosmaini dan Tanjung (2019) <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i> Vol 2, No. 1, Maret 2019, 1-15 ISSN 2623-2634 (online)	X1 : Kompetensi <b>X2 : Motivasi</b> X3 : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
16	Bachtiar A.H, (2018) <i>Jurnal Disrupsi Bisnis</i> Vol.1, No.1, Juli 2018 ISSN (online) : 2621-797X	<b>X1 : Disiplin kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
17	Cahyani dkk (2021) Jurnal Manajemen dan Sains Vol. 6 No. 1, E-ISSN: 2541-6243 P-ISSN: 2541-688X	<b>X1 : Budaya organisasi</b> X2 : Gaya kepemimpinan <b>X3 : Pelatihan</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Budaya organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
			terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
18	Nasir dkk (2021) Akmen Jurnal Ilmiah Vol. 18 No. 1 e-ISSN : 2621-4377 p-ISSN : 1829-8524	<b>X1 : Budaya organisasi</b> <b>X2 : Disiplin kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Budaya Organisasi <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan tetapi 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
19	Purbosari dan Winarningsih (2018) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.7 No.7 e-ISSN: 2461-0593	<b>X1 : Pelatihan</b> <b>X2 : Motivasi</b> <b>X3 : Disiplin Kerja</b> <b>Y : Kinerja Karyawan</b>	1. Pelatihan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 3. Disiplin Kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
20	Widodo (2020) Jurnal Manajemen Tools Vol. 11 No. 1, ISSN: 2088-3145	<b>X1 : Budaya organisasi</b> <b>X2 : Kepuasan kerja</b> <b>Y : Kinerja karyawan</b>	1. Budaya organisasi <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Sutrisno & Denok Sunarsi (2019)	<b>X1: Work Motivation</b> <b>X2 : Discipline</b>	1. <i>Work Motivation has a significant effect of</i>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	<i>Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 6, No. 2, july-December 2019, Page 187-196 p-ISSN: 2407-1765, e-ISSN: 2541-1306</i>	<i>Y : Employee Productivity</i>	<i>a Employee Productivity 2. Discipline has a significant effect of a Employee Productivity</i>

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan.

Menurut Sinambela (2019) pelatihan merupakan proses sistematis organisasi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, atau sikap individu yang dapat mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori yang mendukung Pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah teori pelatihan dari Stephen P. Robbins (2003) dalam Puranti dkk (2020) yang mengungkapkan bahwa program pelatihan akan mempengaruhi perilaku kerja dalam dua hal. Pengaruh yang paling utama adalah bahwa secara langsung pelatihan akan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Yang kedua adalah pelatihan akan mampu meningkatkan efikasi diri karyawan yaitu ekspektasi karyawan akan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga jika karyawan dapat mengikuti pelatihan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Andayani dan Makian (2016), Junawan (2018), Tuhumena dkk (2017), Trijanuar (2016), Idris (2018), Kamura dan Utama (2016), Hanafiah dan Juhadi (2020), Elizar dan Hasrudy Tnajung (2018), Melvin Grady Lolowang dkk (2016), Purbosari Dn Winarningsih (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Sutanjar dan Saryono (2019) mengatakan motivasi adalah sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Teori yang mendukung Motivasi terhadap kinerja karyawan adalah Menurut Teori Herzberg dalam Nurnaningsih & Tabe, (2019) terdapat dua faktor motivasi kerja yang dijelaskan sebagai berikut: (1.) Hygiene Factors, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. (Eksternal) (2.) Motivation Factors, yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. (Internal). Motivasi akan menentukan perilaku seseorang untuk bekerja sehingga apabila karyawan dapat termotivasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fachrezi dan Khair (2020), Hasibuan & Bahri (2018), Fadly (2017), Purbosari dan Winarningsih (20218), Rosmaini dan Tanjung (2019), Sutanjar dan Suryono (2019), Fahrezi dan Khair (2020), Tuhumena (2017), Priska dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Menurut Santoso & Muldani (2021) disiplin (*Discipline*) adalah peraturan yang harus dipatuhi atau diikuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada suatu organisasi, kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari 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. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada karyawan dalam organisasi-organisasi tersebut guna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asrul & Adda (2021), Ajabar & Marina (2019), Azhari & Supriyatin (2020), Sulila (2019) , Sutanjar dan Saryono (2019), Bachtiar A. H (2018), Nasir dkk (2021), Purbosari dan Winarningsih (2018) yang menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

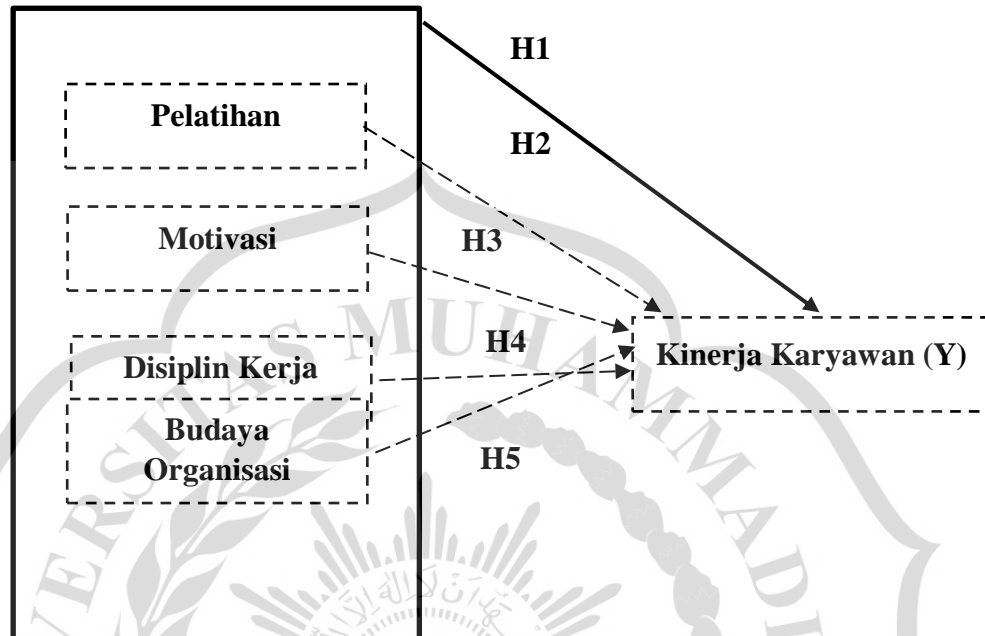
#### 4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2017) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat digerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Teori yang mendukung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah teori dari Sutrisno (2010) dalam Muis, dkk (2018) bahwa budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dermadi dkk (2021), Nababan dkk (2020), Cahyani dkk (2021), Cahyana dkk (2017), Widodo dkk (2020), Feel dkk (2018), Avera dkk (2019), Diliyanti dkk (2020), Harini dkk (2021), Sumarwinati dkk (2019), Arif dkk (2021), dan Pudjiati dkk (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

Pengaruh secara simultan

Pengaruh secara parsial

#### D. Hipotesis

Menurut Sugiono (2016: 640) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan bahwa meskipun jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, namun tidak berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pelatihan, motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

