

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kinerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022).

2.2 Disiplin Kerja

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin meliputi ketataan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja menurut Alfred R. Lateiner (2021) tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan-aturan dan tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin ini tidak hanya mencakup ketataan terhadap peraturan tertulis, tetapi juga terhadap nilai-nilai dan etika kerja yang berlaku secara umum dalam lingkungan kerja.

Dispilin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu di jatuhkan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dimanapun kita berada, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sangsi bagi pelanggarnya.

(Rivai, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

(Robinns, 2021) menyatakan terdapat tiga aspek disiplin kerja antara lain: Disiplin waktu, disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

1. Disiplin peraturan, Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang

telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketiaatan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.

2. Disiplin tanggung jawab, Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.

(Sondang P. Siagian, 2020) dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

a. Pendisiplinan Preventif.

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para Pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para Pegawai berperilaku negatif.

b. Pendisiplinan Korektif.

Jika ada Pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung Pegawai yang

bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. (Simamora, 2021) menyatakan bahwa : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri Pegawai dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.”

(Syafri Mangkuprawira, 2021) mendefinisikan Disiplin kerja adalah sifat seseorang Pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu, kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja Pegawai atau Organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson (2002 :314) bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku pegawai dan berpengaruh terhadap kinerja.

(Widjaja, 202) Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau Organisasi dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini, disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi tinggi.: “Dengan perkataan lain disiplin adalah unsur yang penting yang mempengaruhi prestasi dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi. Disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua

peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

2.2.1 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Alfred R. Lateiner (2021), umumnya disiplin kerja dapat diukur dari 3 indikator yaitu :

1) **Disiplin Waktu**

Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketataan terhadap jam kerja yang meliputi : kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

2) **Disiplin Peraturan dan Berpakaian**

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan, serta ketataan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga.

3) **Disiplin Tanggung Jawab Kerja**

Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang Pegawai.

(Hasibuan, 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan, mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai
Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai . Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Kepemimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.
3. Balas Jasa, mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai , karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan pegawai perusahaan baik pula.

5. Waskat, Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai . Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
6. Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.
7. Sangsi, Sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai . Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja. Artinya makin tinggi disiplin kerja seorang pegawai maka makin tinggi pula hasil kinerja pegawai tersebut. Demikian pula sebaliknya makin rendah disiplin kerja seorang pegawai maka makin rendah pula kinerja pegawai tersebut. Disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau Organisasi serta

dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin, karena itu faktor disiplin kerja mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

(Sutrisno, 2021:86) Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi.

Banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi. Dalam mengukur variable disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Bedjo Siswanto (2010:291) berpendapat bahwa indikator disiplin kerja ada 5 (lima) yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran,

merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

3. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

4. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar terciptanya suasana harmonis dan saling menghargai antara sesama pegawai.

(Sinambela, 2020:335) Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Hasibuan dalam (Syahyuni, 2021) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-normasosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2020:30) bahwa, disiplin kerja ialah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri pegawai , yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.Terdapat beberapa indikator penentu disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2020:1817), bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yaitu:

1. Kehadiran, Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja, Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja, Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi, Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja Etis, Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai .

2.3 Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini manfaat finansial bagi organisasi biasanya terjadi dengan cepat. Sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang lebih panjang.

Wursanto (2021:83) mengatakan, untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Menurut Dessler (2021:228), Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Rivai (2021:179) mengatakan, pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan juga didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

2.3.1 Indikator indikator Pelatihan Kerja

Menurut Wursanto (2021:86) latihan dan pendidikan memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan jenis latihan dan pendidikan yang diadakan, misalnya:

- 1. Pelatihan Pelatihan SDM (*Supervisory Training*)**

Latihan ini bertujuan membantu para penyelia atau pemimpin dalam menggerakkan, memimpin dan membimbing para pegawai/bawahan.

- 2. Pelatihan Administrasi (*Administrative Training*)**

Latihan ini bertujuan memberikan pengetahuan tentang teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor.

3. Pelatihan Pekerjaan Rutin (*Office Method Training*)

Latihan ini bertujuan melatih pegawai tentang cara melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan (*secretarial and clerical work*).

4. Pelatihan Penyegaran (*Refreshing Training*)

Latihan penyegaran ini bertujuan memberikan informasi-informasi mengenai pekerjaan yang sudah dimiliki oleh pegawai-pegawai sebelumnya.

Rivai (2021:181) mengatakan tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi/organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Menurut Dessler (2021:263), ada berbagai metode yang digunakan organisasi untuk menyampaikan pelatihan. Salah satu yang paling populer yaitu *On the Job Training*. *On the Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya. Jenis pelatihan *On the Job Training* yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Disini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih pegawai . Contohnya, yaitu: magang, belajar secara formal, *Job Instruction Training*, pelajaran, pelajaran yang terprogram, peralatan audiovisual, dan pelatihan dengan simulasi.

Menurut Rivai (2021:182) metode atau teknik yang digunakan dalam pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *On the job training*

On the job training atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor. Berbagai macam teknik *On the job training* yang biasa digunakan adalah:

a. *Job Instruction Training*

Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

d. Latihan

Latihan sama dengan magang, karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Latihan ditangani oleh supervisor atau manajer dan bukan departemen SDM. Kadang-kadang manajer atau profesional lain berminat dan berperan sebagai mentor, memberikan keterampilan dan nasihat dalam karier sekaligus.

2. *Off the job training*

a. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film, slide dan film pendek sama dengan ceramah. Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

b. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa organisasi menggunakan pelatihan *Vestibule*. Wilayah atau *Vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material organisasi bermakna dan umpan balik.

c. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Idealnya pekerja harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

d. Studi Kasus (*Case study*)

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dan suatu permasalahan riil yang dihadapi organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Dengan metode kasus, pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

e. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training*. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

f. Studi Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

g. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil secara garis besar terbagi 2, yakni :

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS

Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, agar mampu

melaksanakan tugas dna perannya sebagai pelayan masyarakat. Pesera diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

2. Diklat Dalam Jabatan.

a. Diklat pelatihan SDM

Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.
- e. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

f. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan

Menurut Siagian (2021:90) bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendeklegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab

menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.

4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Siagian (2021:90) menyatakan di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan yang baik bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Terdapat paling sedikit sepuluh manfaat bagi para pegawai suatu organisasi, yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor Pelatihan kerjaonal;
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;

5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
7. Meningkatnya kinerja;
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Menurut Wursanto (2021:89), agar tujuan latihan tersebut tercapai, hendaknya pelaksanaan latihan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip perbedaan individu (*individual differences*) Dalam merencanakan latihan dan pendidikan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan dan minat pegawai.
2. Prinsip hubungan latihan dan analisis jabatan Pelaksanaan latihan dan pendidikan pegawai harus berdasarkan pada analisis jabatan karena dalam analisis jabatan telah ditentukan persyaratan untuk memangku suatu jabatan. Harus dipikirkan apakah suatu jabatan memerlukan orang-orang yang harus mengikuti suatu latihan lebih dahulu atau tidak.
3. Prinsip Pelatihan kerja (*Motivation*)

Agar para peserta mengikuti suatu latihan dengan sungguhsungguh kepada mereka diberikan suatu Pelatihan kerja atau dorongan. Dorongan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, misalnya: promosi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat/golongan dan surat penghargaan.

4. Prinsip partisipasi aktif

Dalam latihan hendaknya para peserta berpartisipasi aktif mendukung proses belajar-mengajar, sehingga mereka semua benarbenar terlibat langsung dan minat serta Pelatihan kerja mereka bertambah.

5. Prinsip seleksi peserta

Seleksi peserta ini mengandung tujuan agar para peserta latihan belajar dengan sungguh-sungguh. Seleksi ini mencakup dua segi, yaitu:

1) Penentuan peserta yang dapat mengikuti latihan Seleksi peserta latihan ini dilakukan apabila jumlah calon peserta latihan melebihi target.

2) Penentuan kelulusan, Seleksi ini dilakukan dengan cara mengadakan ujian akhir setelah latihan selesai.

6. Prinsip seleksi pelatih

Agar latihan dapat mencapai sasaran dan bobot hasil latihan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam program latihan, hendaknya para pelatih (instruktur) dipilih dari orang-orang yang cakap, mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam memberikan latihan. Untuk mendapatkan pelatih yang memenuhi persyaratan, perlu diadakan seleksi para pelatih.

7. Prinsip latihan para pelatih

Sebelum pelatih terjun memberikan latihan, sebaiknya mereka sendiri diberi latihan terlebih dahulu. Latihan untuk para pelatih dapat mencakup:

1) Metode latihan yang akan dipergunakan

2) Sistem penilaian

3) Materi yang akan diberikan.

8. Prinsip metode latihan

Agar latihan dapat berhasil dan menarik bagi para peserta, hendaknya metode latihan yang dipergunakan sesuai dengan bidang yang diajarkan.

Metode yang dipergunakan untuk setiap bidang studi berbeda-beda, tergantung dari:

1) Ruang lingkup materi yang diberikan

2) Tujuan setiap bidang studi

3) Sifat pelatih

4) Kemampuan dan kecakapan para pelatih

5) Pengalaman pelatih

9. Prinsip belajar

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Prinsip belajar/pelatihan merupakan petunjuk berupa cara-cara agar peserta belajar dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip-prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Wursanto (2021:90) menyatakan prinsip-prinsip itu berupa partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik, serta suasana nyaman, sebagaimana dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi

Bentuk pelatihan bagi pegawai hendaknya dilakukan melalui pendekatan pendidikan orang dewasa. Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama ketika teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, studi kasus, simulasi, praktikum, dan sebagainya. Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki Pelatihan kerja dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar. Hasil dari penerapan prinsip ini (partisipasi), pegawai akan belajar lebih cepat dan akan selalu mempertahankan proses belajar dalam kehidupannya.

2. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

3. Relevansi

Keberhasilan proses belajar/pelatihan sangat dipengaruhi oleh materi/muatan yang bermanfaat atau selaras dengan kebutuhan tertentu. Dengan demikian, respon-respon baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari para pegawai melalui penghayatan dan penerapannya.

4. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan, semakin cepat seorang peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

5. Umpulan Balik

Umpulan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang terpelatihan kerja dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa itu mereka tidak dapat mengukur kemajuannya dan mungkin tidak terdorong untuk maju.

6. Suasana nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas-tugas dan bahkan tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang

dari Pelatihan kerja tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan demikian, mereka benar-benar hanya berkonsentrasi pada proses belajar.

7. Memiliki Kriteria

Untuk menentukan apakah program pelatihan telah mencapai tujuannya, beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pelatihan perlu dibuat. Hal ini penting dan perlu menggunakan lebih dari satu kriteria dalam upaya untuk menentukan efek menyeluruh dari program pelatihan di suatu organisasi. Efek tersebut dapat diukur dari perubahan-perubahan yang sifatnya intelektual, sikap personal, dan penguasaan teknis para peserta pelatihan serta kinerja organisasi. Selain itu, perlu pula diukur tingkat ketaat-asasan program pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi itu sendiri.

2.4 Budaya Kerja

Budaya kerja menurut Tika (2021) adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Moeljono (2021:2) mengemukakan bahwa : "Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada pegawai karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi ".

Ruky (2022) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, dan melayani orang), yang

dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut. Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku segenap anggota organisasi. Selain itu budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi -organisasi lain.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam organisasi. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam organisasi mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau organisasinya.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya kerja

1) Kepemimpinan

Gaya dan sikap pemimpin sangat berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja. Pemimpin yang konsisten, adil, dan mampu memberi teladan positif akan menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten dapat menimbulkan budaya kerja yang negatif.

2) Nilai dan Keyakinan Organisasi

Nilai inti yang dianut oleh organisasi akan membentuk cara pandang pegawai terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan tanggung jawab. Nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, dan inovasi menjadi dasar perilaku sehari-hari dalam organisasi.

3) Komunikasi Internal

Pola komunikasi yang terbuka, jujur, dan dua arah akan memperkuat hubungan antarpegawai dan antara atasan dengan bawahan. Komunikasi yang buruk bisa memicu kesalahpahaman, konflik, dan budaya kerja yang tidak harmonis.

4) Lingkungan Kerja

Faktor fisik dan sosial lingkungan kerja (seperti kenyamanan ruang kerja, hubungan antarpegawai, suasana kerja) berkontribusi terhadap bagaimana budaya kerja berkembang. Lingkungan yang suportif akan mendorong kolaborasi dan semangat kerja.

5) Sistem Penghargaan dan Sanksi

Budaya kerja dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memberi penghargaan pada perilaku positif dan sanksi terhadap pelanggaran. Sistem reward and punishment yang adil akan memperkuat budaya kerja disiplin dan berprestasi.

6) Sejarah dan Tradisi Organisasi

Organisasi dengan sejarah panjang biasanya memiliki budaya kerja yang sudah tertanam dalam kebiasaan pegawainya. Tradisi-tradisi ini memengaruhi pola kerja dan pengambilan keputusan sehari-hari.

7) Rekrutmen dan Seleksi

Proses perekrutan yang selektif akan memastikan bahwa pegawai yang masuk memiliki nilai dan sikap yang sesuai dengan budaya organisasi. Keselarasan antara karakter pegawai dan budaya kerja penting untuk menjaga kohesi internal.

8) Budaya Lokal dan Sosial

Dalam konteks Indonesia, budaya lokal dan sosial masyarakat juga turut membentuk budaya kerja. Misalnya, budaya gotong royong, rasa hormat terhadap senior, atau nilai kekeluargaan akan memengaruhi perilaku kerja di instansi publik.

2.4.2 Unsur-unsur Budaya Kerja

Hal hal yang terkandung dalam budaya kerja menurut Tika, (2021) adalah sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi , filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi , terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah

tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (learning process)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

7. Penyesuaian (*adaptation*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

2.4.3 Jenis Budaya Kerja

Jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika (2021) adalah:

1. Berdasarkan Proses Informasi

Budaya kerja berdasarkan proses informasi terdiri dari :

a) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan semangat kerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

b) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

c) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

d) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi)

2. Berdasarkan Tujuannya

Budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu :

- a. Budaya organisasi organisasi ,
- b. Budaya organisasi publik
- c. Budaya organisasi sosial.

Fungsi utama budaya kerja menurut Tika (2021) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambaran di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi , makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru.

- f. Membentuk perilaku bagi pegawai

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi .

- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi .

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai organisasi tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Tika (2021) menyatakan adalah 10 karakteristik budaya kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi .

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/pegawai suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas kinerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap organisasi memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik organisasi yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja.

1. Komitmen dari Pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
2. Nilai-nilai pembentuk sikap perilaku positif dan produktif yang telah dirumuskan dan akan diterapkan, dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah oleh seluruh Pimpinan dan Pegawai.
3. Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan/contoh penerapan nilai-nilai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
4. Antara Pimpinan dan Pegawai, saling percaya, saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metoda kerja yang baru yang lebih efektif.
5. Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi/unit organisasinya.
6. Budaya kerja diterapkan secara konsisten, budaya dan berkelanjutan.

2.4.4 Indikator-indikator Budaya Kerja

Indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Tika (2021) adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko
 - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - b. Penghargaan terhadap aspirasi pegawai perusahaan

c. Pertimbangan pegawai perusahaan dalam mengambil resiko

d. Tanggung jawab pegawai perusahaan

2. Perhatian pada rincian

a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan

b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil

a. Pencapaian target

b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

4. Orientasi manusia

a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja

b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi

c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi

5. Orientasi tim

a. Kerja sama yang terjadi antara pegawai perusahaan

b. Toleransi antar pegawai perusahaan

6. Agresifitas

a. Kebebasan untuk memberikan kritik

b. Iklim bersaing dalam perusahaan

c. Kemauan pegawai untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas

Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan

didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

2.5 Kinerja Pegawai

Menurut Mas'ud (2022), Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak hanya diukur dari seberapa banyak atau cepat seseorang menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga dari seberapa efektif dan efisien pekerjaan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2020:56) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2021:28) menyebutkan kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2020:13) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan definisi dan batasan kinerja dari para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan

organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan Perilaku Kerja. Perilaku Kerja PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari beberapa Indikator Kinerja Individu (IKU) untuk penilaian kinerja PNS. Yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Individu (IKU) adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki aturan tersendiri untuk mengukur kinerjanya. Aturan untuk mengukur kinerja PNS adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2022.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP No. 30 Tahun 2022 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
 - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan
 - 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

2.5.1. Indikator-indikator Kinerja

Adapun penilaian kinerja pegawai menurut Mas'ud (2022:44) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Gibson dalam Rivai (2020:93) berbagai faktor mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan komunikasi internal .

Pegawai dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Menurut Sedarmayanti (2020:97) ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Simamora, (2020:146) berpendapat penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta komunikasi internal kinerja individu secara berkelanjutan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Menurut Simamora (2020:148) Umpulan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi yaitu:

1. Segi administratif, yaitu:
 - a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
 - b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
 - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
 - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
 - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
 - f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai, yaitu:
 - a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
 - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - c. Alat untuk meningkatkan komunikasi internal pegawai
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya

- e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2020:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat ditentukan definisi konseptual kinerja, yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai yang bekerja dalam periode waktu tertentu dengan memperlihatkan hasil kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. peneliti menentukan indikator kinerja pegawai berdasarkan pendapat Mas'ud karena sesuai dengan kondisi faktual di lokasi penelitian, yang terdiri atas :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektifitas
- e. Kemandirian

2.6 Penelitian Terdahulu

Selain mengacu kepada teori-teori para ahli sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis mencari tolok ukur dengan mengulas penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis, yaitu sebagai mana tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

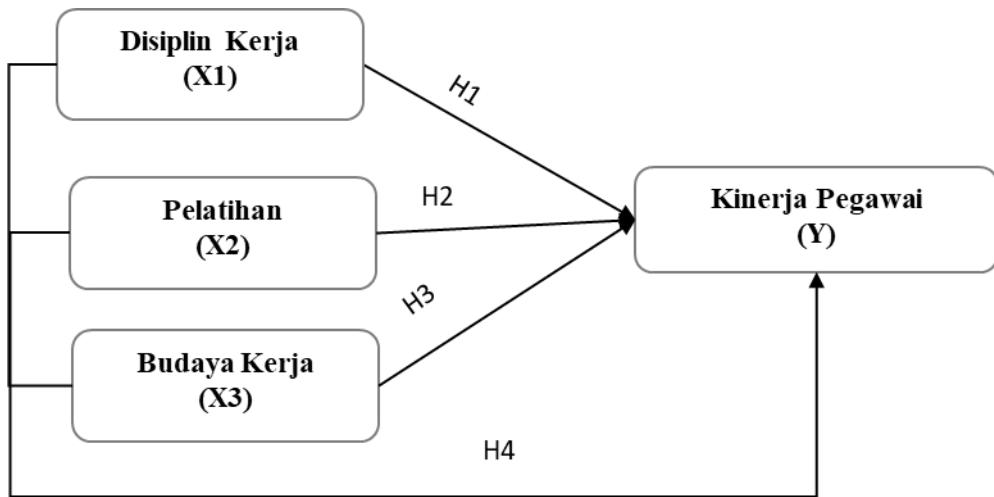
No	Judul	Peneliti	Sumber	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Cahaya Timur Di Bandar Lampung	Davi Refaldo, dkk	Jurnal Manajemen Mandiri Saburai Vol.01, No.02, 2022	Persamaan regresi linier adalah $Y=13,971+0,264X+E_t$, dari Uji Regresi Linier Berganda didapat t hitung variable Budaya Organisasi sebesar 2,681 dengan tingkat signifikan 0,001, karena probability jauh lebih kecil dari 0,05 maka Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai . Maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian Hipotesis " Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Cahaya Timur" diterima.
2	Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi (Disnakertrans) Kabupaten Penajam Paser Utara	Abdul Muhib1 , ST. Rukaiyah2 , Nurmadhani Fitri Suyuthi3	Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL) Volume 4 No.2, Agustus 2024 ISSN : ISSN : 2775-0752	Dari hasil analisis statistik di atas, dapat disimpulkan bahwa uji F menunjukkan F hitung yang signifikan lebih besar daripada F tabel pada tingkat signifikansi 5%.
3	Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi Pada Stasiun Besar C Kediri	Saddam Nur A; Andi Artono; Siti Wahyuni	JIMEK – Volume 1 Nomor 2 Desember 2021 E-ISSN : 2621-2374	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Variabel etos kerja berpengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi pada Stasiun Besar C Kediri.
4	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Rabihah Abadi Makmur Belitang Iii Ogan Komering Ulu	Mardani	Jurnal Manajemen Mandiri Saburai Vol. 4 No. 3, 2022	Dari perhitungan koefisien korelasi setelah dikonsultasikan dengan standar konservatif untuk mengetahui erat atau tidaknya pengaruh tersebut, ternyata $r = 0,70$ terletak di antara $0,600 - 0,799$ termasuk dalam korelasi yang kuat, ini berarti terdapat pengaruh yang kuat antara

	Timur			budaya kerja dengan kinerja pegawai pada koperasi simpan pinjam Pembiayaan Syariah Rabihah Abadi Makmur Belitang III OKU Timur.
5	Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. AE	Andri Hadiansyah, dkk	Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA, Vol .3, No. 2, September 2021	dari analisa data hasil perhitungan yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai PT. AE. Hal ini dapat dilihat dimana nilai rhitung ($0.851 > r_{tabel} (0.171)$), p value $0.000 < 0.05$ dan nilai R Square diperoleh nilai sebesar 0.724 atau 72.4%. Ini berarti etos kerja memberikan kontribusi sebesar 72.4% terhadap kinerja pegawai PT. AE, sedangkan sisanya sebanyak 27.6%
6	Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur	Suparman Hi Lawu,dkk	Managerial – Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen Vol. 2 No. 1 Tahun 2021	Dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi sebesar 0,882 dapat dinyatakan bahwa hubungan etos kerja dengan kinerja pegawai adalah positif dan kuat. Berdasarkan persamaan regresi linier, diketahui yang merupakan etos kerja sebesar 0,711 menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pegawai
7	Budaya Kerja dan Pelatihan kerja Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai: Kajian Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Lampung	S Lillati, Febriansyah	Dinasti International Journal of Education Management & Social Science 6 (1)	Hasil perhitungan yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya kerja terhadap kinerja, terdapat berpengaruh Pelatihan kerja terhadap Kinerja. Maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian Hipotesis " Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Lampung
8	Dampak Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Ahmad Herwanto, Refi Arioen	Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis 2022	Hasil perhitungan yang diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan kerja terhadap kinerja, terdapat berpengaruh disiplin terhadap Kinerja. Maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian Hipotesis " lingkungan kerja berpengaruh

				signifikan terhadap kinerja Pegawai dinas pendidikan dan kebudayaan Provinsi Lampung
9	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pengemudi Bus (Akap Pp) Perusahaan Umum (Perum) Damri Cabang Bandar Lampung	Leo Fuaddusofa, Lukmanul Hakim	Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian 2020 IBI DARMAJAYA Bandar Lampung, 26 Agustus 2020	<p>Hasil pengujian yang dilakukan bahwa pada Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) memberikan pengaruh positif sebesar 0,978 atau 97,8 persen terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pengemudi Bus (AKAP PP) Perusahaan Umum (PERUM) Damri Cabang Bandar Lampung.</p> <p>Hasil pengujian yang dilakukan bahwa pada Disiplin Kerja (X2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,852 atau 85,2 persen terhadap Kinerja Karywan (Y) pada Pengemudi Bus (AKAP PP)</p> <p>Perusahaan umum (PERUM) Cabang Bandar Lampung.</p> <p>Hasil pengujian yang dilakukan bahwa pada Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) dan Disiplin Kerja (X2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,982 atau 98,2 persen terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Pengemudi Bus (AKAP PP) Perusahaan umum (PERUM) Damri Cabang Bandar Lampung.</p>

2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian teoritis di atas, maka alur penelitian ini yaitu dengan menganalisis implementasi indikator-indikator pada setiap variabel di locus penelitian sebagaimana dapat digambarkan pada diagram bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.8 Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku individu yang menunjukkan ketataan terhadap aturan, norma, dan prosedur yang berlaku dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Disiplin kerja tercermin dalam ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap perintah dan kebijakan organisasi.

Menurut Hasibuan (2020) “Disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati dan mematuhi norma-norma yang berlaku di sekitarnya.”Sementara itu, Rivai dan Sagala (2021) menyatakan bahwa “Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengomunikasikan peraturan organisasi kepada pegawai agar mereka bersedia mengubah perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan dalam menaati aturan yang telah ditetapkan.”

Lebih lanjut, Sutrisno (2022) menegaskan bahwa “Disiplin kerja adalah cerminan dari tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan, yang dapat dilihat dari kehadiran, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap perintah atasan.”

Menurut Sari & Prasetyo (2021), disiplin kerja merupakan sikap seseorang atau kelompok yang menunjukkan ketiaatan terhadap peraturan dan prosedur di lingkungan pekerjaan. Disiplin menjadi indikator utama dalam menilai perilaku pegawai.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai.

2.8.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kapabilitas individu, mempercepat adaptasi terhadap perubahan organisasi, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Menurut Mangkunegara (2017:43), pelatihan merupakan salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia melalui proses pembelajaran yang dirancang untuk memperbaiki kinerja individu dalam pekerjaannya saat ini maupun masa depan. Lebih lanjut, Hasibuan (2021:69) menyatakan bahwa pelatihan yang baik akan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja kerja.

Penelitian oleh Sutrisno (2021) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dengan peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang mendapatkan pelatihan secara berkala menunjukkan peningkatan dalam penyelesaian tugas, kedisiplinan, dan pencapaian target kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

2.8.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, sikap, dan perilaku yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas di lingkungan kerja. Ia terbentuk dari kombinasi visi dan misi organisasi, kebijakan manajemen, praktik kepemimpinan, serta interaksi antarpegawai. Budaya kerja berfungsi sebagai “roh” organisasi yang memengaruhi bagaimana karyawan berkomunikasi, mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan merespons perubahan. Menurut penelitian Prasetyo & Lestari (2024), budaya kerja yang sehat ditandai oleh kejelasan peran, penghargaan terhadap inovasi, serta adanya lingkungan yang inklusif, sehingga pegawai merasa aman untuk mengekspresikan ide dan inisiatifnya. Sebaliknya, budaya kerja yang toksik dapat menurunkan moral, meningkatkan stres, dan menghambat pencapaian target.

Dalam konteks hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, budaya kerja berperan sebagai katalisator kinerja pegawai. Nilai-nilai yang terkandung di dalamnya membentuk pola pikir dan perilaku kerja yang konsisten, yang pada

akhirnya berdampak pada produktivitas, efisiensi, dan loyalitas pegawai. Budaya kerja yang positif menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan emosional, membuat pegawai terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini diperkuat oleh temuan Hariani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis kolaborasi dan inovasi mampu meningkatkan kinerja hingga 20% dibandingkan budaya kerja yang berfokus pada kontrol dan aturan semata. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya terhadap kinerja pegawai.

2.8.4 Pengaruh Disiplin, Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Albunsyary (2020) Budaya kerja didefinisikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kasanuddin Dalam Atika Dan Mafra (2021) Budaya kerja merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan memiliki latar belakang pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Amhas (2022) Budaya kerja berkaitan dengan kompetensi unggul dari aspek fisik maupun intelektual yang dimiliki individu dalam organisasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat diartikan bahwa tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. artinya Budaya kerja dapat memperkuat pengaruh antar pelatihan terhadap kinerja pegawai.

berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4: Disiplin kerja, pelatihan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.