

paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Mewujudkan kinerja organisai tidak terlepas dari kinerja individu dari setiap karyawan. Mendapatkan kinerja individu yang tergabung dalam sebuah organisasi bukan sesuatu yang mudah dan harus melalui proses dan usaha serta dorongan yang terus menerus dari pimpinan organisasi maupun keinginan dari diri karyawan. Kinerja tersebut tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan sumber daya yang dimiliki, dan kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting dalam setiap kegiatan organisasi, seberapa besar kompetensinya terhadap tantangan dan perkembangan organisasi yang semakin kompleks dengan perubahan. Keberadaan tenaga-tenaga profesional sangat dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan perkembangan perubahan tersebut, agar tidak semakin tertinggal jauh dengan para pesaing. Hal ini sangat ditentukan bagaimana mereka menterjemahkan dan mengimplementasikan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah menjadi bagian dari tugasnya.

Menurut Rivai (2005) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu faktor organisasional dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi kepuasan kerja, sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Sementara Burke dan Litwin (dalam Mas'ud, 2004) mengajukan model mengenai kinerja organisasi dan kinerja individual dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu : lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, budaya organisasi,

struktur, praktek manajemen, system, iklim unit kerja, kemampuan individu, motivasi dan kebutuhan dan nilai individu. Penelitian dalam menguji model kinerja Burke dan Litwin (1992 dalam Mas'ud, 2004) telah banyak dilakukan.

Menurut Robbins (2004) kinerja organisasi ditentukan oleh kontribusi dari masing-masing kinerja individu. Artinya kinerja karyawan (kinerja individu) yang baik akan membawa kinerja yang baik pula terhadap kinerja organisasi. Bagaimana seseorang bekerja dapat dipengaruhi oleh berbagai macam hal. Keadaan lingkungan tempatnya bekerja, budaya yang ada dalam organisasi, kepemimpinan, dan keterlibatan kerja serta kepuasan kerja akan meningkatkan berkomitmen pada organisasi dalam rangka mencapai kinerja yang optimal (Mas'ud, 2004).

Budaya organisasi merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku (Ardini, 2006). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Menurut Robbin (dalam Sukmawati dan Himawan, 2015) fungsi budaya organisasi dalam menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi diantaranya adalah bahwa budaya organisasi mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dengan peran dan fungsi budaya organisasi tersebut sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan maka budaya organisasi akan membantu organisasi untuk membentuk sikap disiplin bagi karyawan dan semua anggota organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi akan menciptakan norma-norma yang dapat menciptakan kedisiplinan bagi anggota organisasi.

Disiplin adalah ketaatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana bekerja (Prawirosentono, 2008). Disiplin yang tinggi mencerminkan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan tugas dan

pekerjaannya secara benar dan berkesinambungan sesuai prosedur dengan atau tanpa kesalahan yang berdampak pada kinerja.

Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerja merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Evaluasi terhadap kinerja bermanfaat untuk menunjukkan berhasil atau gagalnya suatu instansi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dengan adanya evaluasi tersebut, maka perusahaan akan menentukan keputusan berkaitan dengan pemberian *reward* atau kompensasi atas kinerja yang dilakukan karyawan.

Pemberian kompensasi yang baik yang diterima oleh karyawan diharapkan dapat berpengaruh pada tingkat kedisiplinan. Kompensasi pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu memberikan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dan menerapkan disiplin kerja.

Disiplin kerja adalah ketaatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana bekerja (Prawirosentono, 2008). Disiplin yang tinggi mencerminkan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan tugas dan

pekerjaannya secara benar dan berkesinambungan sesuai prosedur dengan atau tanpa kesalahan yang berdampak negatif terhadap kinerja.

Dengan adanya kedisiplinan diharapkan seluruh peraturan akan dapat ditaati dan dilakukan secara efektif dan efisien. Salah satu syaratnya agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja adalah, menumbuhkan sikap mental disiplin pada setiap karyawan, adanya pembagian kerja sampai kepada karyawan yang paling bawah, sehingga setiap karyawan mengetahui dengan jelas dan benar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik, jangan harap peraturan perusahaan atau organisasi dapat ditaati oleh seluruh karyawan dengan baik dan jangan harap pula adanya sosok pemimpin atau karyawan yang ideal sebagaimana yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

Objek dari penelitian ini adalah Perum Perhutani Cepu. Perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di dalam pengelolaan hasil perkebunan. Berdasarkan survey awal dengan bagian kepegawaian Perum Perhutani Cepu diperoleh rencana pencapaian target dan realisasi kerja dalam pengelolaan produksi pohon selama tahun 2015 disajikan seperti pada table berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Penebangan Pohon Perum Perhutani Cepu Tahun 2015

Waktu	Bulan	Target	Realisasi	Persentase (%)
Triwulan				
1	Januari	1040	978	94.04
	Februari	1304	1226	94.02
	Maret	2104	1978	94.01
Total		4448	4182	94.02
Triwulan	April	2541	2389	94.02
2	Mei	2777	2610	93.99
	Juni	2596	2440	93.99
Total		7914	7439	94.00
Triwulan	Juli	2453	2306	94.01
3	Agustus	1706	1604	94.02
	September	781	738	94.49
Total		4940	4648	94.09
Jumlah Total		17302	16269	94.03

Sumber : Bagian Kepegawaian Perum Perhutani Cepu

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa adanya fluktuasi realisasi pencapaian target ditunjukkan dari perbandingan realisasi dengan target dengan rata-rata 94,03%. Rencana tata waktu untuk pengelolaan pohon selama 3 triwulan di tahun 2015 rata-rata adalah 12.530, dengan target produksi 17.301 dan realisasinya 16.293 diperoleh persentase pencapaian 94,17% sedangkan target nya adalah 100%. Selain target dan realisasi yang tidak memenuhi target (100%). Indikasi kinerja karyawan yang kurang tinggi juga ditunjukkan dengan semakin sedikitnya karyawan yang memperoleh bonus bulanan oleh perusahaan. Aspek budaya organisasi, kompensasi dan disiplin kerja dalam hal ini juga menjadi perhatian dalam penelitian ini. Hal ini karena berdasarkan keterangan dari manajemen perusahaan, perusahaan masih kurang menerapkan kedisiplinan yang ketat bagi karyawan.

Untuk menciptakan kinerja dalam perusahaan dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja namun faktor kompensasi dan budaya organisasi menjadi focus dalam penelitian ini dalam kaitannya dalam menciptakan disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya menciptakan kinerja yang lebih baik.

Penelitian mengenai hubungan kompensasi, budaya organisasi disiplin kerja dengan kinerja juga masih memberikan hasil yang bervariasi. Penelitian M. Sulthon dkk (2013) mendapatkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun demikian penelitian Tintami dkk (2013) mendapatkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil survey awal dan jurnal penelitian terdahulu, peneliti melihat adanya permasalahan dalam manajemen SDM di Perum Perhutani Cepu dalam rangka peningkatan kinerja SDMnya. Oleh karena itu perlu kiranya dilakukan penelitian sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Model Peningkatan Kinerja SDM melalui Disiplin Kerja Berbasis Kompensasi dan Budaya Organisasi pada Perum Perhutani Cepu”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena diatas tentang kurangnya disiplin, dan budaya organisasi yang kurang baik tersebut dapat menyebabkan menurunnya kinerja sumber daya manusia di Perum Perhutani Cepu. Maka masalah penelitian yang dirumuskan adalah “ BAGAIMANA CARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM PERUM PERHUTANI CEPU MELALUI DISIPLIN KERJA?”

Dari permasalahan tersebut maka disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja?
3. Bagaimana pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerjaSDM?
4. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja SDM?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja SDM melalui disiplin kerja ?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja SDM melalui disiplin kerja ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja.
3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi kinerja SDM.
5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja SDM
6. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja SDM melalui disiplin kerja.
7. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja SDM melalui disiplin kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis bagi mahasiswa

Hasil penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan tambahan bahan penelitian bahwa kompensasi, budaya organisasi dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja SDM.

2. Secara praktis bagi lembaga/ Instansi terkait

Hasil penelitian ini berguna untuk dapat memberi masukan yang berarti bagi perusahaan, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengaruh kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, terhadap kinerja SDM.