

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki beragam jenis sumber daya yang berfungsi sebagai “input” dalam proses operasionalnya. *Input* ini kemudian akan diolah dan diubah menjadi “output” berupa produk, baik dalam bentuk barang fisik maupun layanan atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Adapun sumber daya yang dimiliki organisasi bisa mencakup modal atau dana untuk mendukung kegiatan usaha, teknologi yang digunakan untuk mempercepat dan mempermudah proses produksi, metode kerja atau strategi yang diterapkan agar operasional berjalan efisien, hingga tenaga kerja atau sumber daya manusia yang menjalankan aktivitas tersebut.

Di antara semua jenis sumber daya yang ada, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat vital. Hal ini disebabkan karena manusia merupakan penggerak utama dalam organisasi yang menentukan keberhasilan penggunaan sumber daya lainnya. Tanpa peran manusia yang kompeten dan terorganisir dengan baik, maka teknologi, modal, dan strategi pun tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan atau sistem pengelolaan yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM bertujuan untuk merencanakan, mengatur, dan mengendalikan tenaga kerja dalam organisasi agar dapat bekerja secara efektif, efisien, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai suatu rangkaian proses sekaligus kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja di dalam organisasi. Sebagai suatu proses, menurut Cushway (dalam Sedarmayanti, 2017) MSDM merupakan bagian dari aktivitas organisasi yang berfungsi membantu pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya manusia secara terarah. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart, dan Huber (dalam Sedarmayanti, 2017) memandang MSDM sebagai bentuk pengakuan terhadap pentingnya peran tenaga kerja sebagai aset strategis organisasi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan, sehingga diperlukan berbagai fungsi dan praktik pengelolaan SDM agar dapat dimanfaatkan secara efektif, adil, dan berkelanjutan bagi kepentingan individu, organisasi, maupun masyarakat.

Menurut Stoner (dalam Handoko, 2011) MSDM mencakup berbagai upaya dalam mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, sekaligus memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan sebagai individu. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berfokus pada pengaturan tenaga kerja secara administratif, tetapi juga berupaya menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan. Oleh karena itu, peran MSDM menjadi sangat strategis, karena tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan dan koordinasi sumber daya manusia, melainkan juga berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Di tingkat organisasi, pengelolaan SDM menjadi salah satu elemen kunci dalam mewujudkan efisiensi operasional dan peningkatan produktivitas kerja. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain adalah rendahnya kompetensi teknis dan non-teknis (*soft skills*), kurangnya motivasi kerja, serta terbatasnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Survei oleh *World Economic Forum* (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 50% tenaga kerja global memerlukan peningkatan keterampilan untuk mengikuti perubahan kebutuhan industri. Selain itu, ketidaksesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai individu, serta kedisiplinan yang tidak responsif terhadap dinamika organisasi, dapat menjadi faktor penghambat dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM di tingkat organisasi memerlukan pendekatan yang holistik, yang tidak hanya mencakup program pelatihan dan rekrutmen, tetapi juga penanaman budaya kerja yang positif dan penerapan disiplin kerja yang visioner.

Sumber daya manusia adalah elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Tidak seperti aset lain, seperti modal atau teknologi, sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, serta menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi (Sulistiyaningsih, 2022). Keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai dengan adanya sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki harus berkualitas (Wati & Kurniawati, 2020). Tidak hanya mendukung keberhasilan tujuan organisasi, sumber daya manusia yang baik juga menjadi faktor penentu dalam pengelolaan

dan pelaksanaan tugas yang optimal. Sebagai penggerak utama dalam aktivitas operasional, kesejahteraan dan kepuasan karyawan perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai produktivitas yang optimal (Robbins & Judge, 2017).

Organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, seperti kompetisi bisnis yang ketat, kebutuhan akan inovasi, dan dinamika pasar tenaga kerja yang fluktuatif. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan (Gibson, 2012). Sehingga, organisasi harus memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Maramis, 2013).

Menurut Mangkunegara (2015), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama untuk menilai efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. Kinerja yang optimal mencerminkan adanya kesesuaian antara kompetensi individu, motivasi kerja, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Mangkunegara (2015) juga menekankan bahwa untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, diperlukan sinergi antara kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, serta dorongan internal yang kuat dari dalam diri karyawan. Namun, kinerja yang tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu, tetapi juga oleh faktor internal organisasi seperti budaya organisasi dan disiplin kerja. Hasibuan

(2019), juga mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang melalui pelaksanaan tugas tugas yang dibebankan kepadanya dengan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan satu sama lain. Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia dkk (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku serta efektivitas kerja para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat dan positif cenderung mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi sendiri dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan sikap yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi (Robbins, 2016). Nilai-nilai tersebut terbentuk melalui interaksi sosial antar karyawan dan menjadi pedoman dalam berperilaku di lingkungan kerja. Budaya ini tidak hanya mencerminkan karakter organisasi, tetapi juga menjadi kekuatan internal yang mendukung pencapaian kualitas kinerja individu maupun tim.

Dalam organisasi adanya budaya sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Schein, 2010), meningkatkan rasa keterikatan antar pegawai serta mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih kepada organisasi (James L. Gibson, 2012). Budaya organisasi menyediakan kerangka nilai dan norma yang membimbing perilaku pegawai. Budaya organisasi adalah

sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berperilaku di lingkungan kerja. Robbins (2016) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya memiliki kekuatan untuk membentuk perilaku, menciptakan rasa memiliki, serta membangun identitas bersama dalam organisasi seperti nilai-nilai seperti profesionalisme, kebersamaan, dan saling menghargai menjadi dasar dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Nilai-nilai ini dapat diwujudkan melalui sikap disiplin, ramah, dan keterbukaan dalam komunikasi sehari-hari di tempat kerja.

Keberhasilan internalisasi budaya organisasi ke dalam diri karyawan akan menciptakan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi, merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, dan menunjukkan loyalitas yang kuat. Dalam kondisi ini, hambatan psikologis maupun sosial dalam menjalankan tugas akan semakin berkurang, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Dengan demikian, internalisasi budaya organisasi yang efektif dapat menjadi salah satu kunci dalam mendorong pencapaian kinerja karyawan yang optimal (Santo, 2023)

Selain budaya organisasi, disiplin kerja juga merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Nuraini, (2022) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh individu dalam bentuk kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib yang

berlaku di lingkungan organisasi. Kepatuhan ini mencakup penghormatan terhadap aturan yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis, serta kesiapan untuk menjalankan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja tidak hanya tercermin dari ketaatan terhadap aturan, tetapi juga dari sikap menghargai dan menghormati struktur organisasi serta tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi umumnya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta bersedia menerima konsekuensi atas setiap tindakan yang dilakukan. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai profesionalisme serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Menurut Hasibuan (2019) disiplin kerja adalah salah satu elemen penting yang berkontribusi pada keberhasilan sebuah organisasi, khususnya dalam mencapai kinerja karyawan. Disiplin menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mematuhi aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, kedisiplinan tidak hanya berarti hadir tepat waktu, tetapi juga mencakup ketepatan dalam menyelesaikan tugas, menyampaikan laporan, dan mengikuti instruksi kerja dengan penuh tanggung jawab.

Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam lingkungan perusahaan, serta mematuhi norma-norma sosial yang telah ditetapkan. Disiplin ini menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap ketentuan yang berlaku, yang menjadi salah satu indikator penting

dalam menjaga ketertiban dan efektivitas operasional organisasi. Selain itu, menurut Sinambela (2018) disiplin kerja merupakan kesediaan dan kemampuan pegawai untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma yang berlaku sehingga mendukung tercapainya tujuan. Dengan kata lain, perilaku seorang karyawan akan meningkat jika disertai dengan penguatan. Sementara itu, perilaku disiplin dapat diberikan penguatan positif berupa hadiah (reward) ketika perilaku menunjukkan hal yang semestinya dan penguatan negatif berupa sanksi (punishment) ketika perilaku menunjukkan perilaku yang tidak semestinya.

Dengan adanya disiplin, proses pembentukan perilaku yang bertujuan membiasakan individu untuk bertindak akan lebih terarah dan efektif. Disiplin juga berperan dalam menumbuhkan kesadaran serta komitmen seseorang untuk mematuhi peraturan yang berlaku di dalam organisasi, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara objektif dan berkelanjutan (Sidabutar, 2017).

Disiplin kerja tidak muncul secara otomatis, melainkan perlu dibentuk melalui pembinaan dan pengarahan yang berkelanjutan dari organisasi kepada karyawan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki peran strategis dalam menanamkan dan menegakkan kedisiplinan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar dan harapan yang telah ditetapkan. Tingkat disiplin yang baik juga dipengaruhi oleh dukungan sistem organisasi, termasuk kepemimpinan, kebijakan, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Selain itu, penerapan disiplin yang optimal tidak hanya bergantung pada aturan yang tegas, tetapi juga memerlukan kerja sama serta kesadaran kolektif dari seluruh karyawan. Disiplin akan lebih mudah terbentuk apabila individu memiliki kesadaran internal untuk mematuhi peraturan dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Namun, mengarahkan dan mengendalikan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi bukanlah hal yang sederhana, karena setiap individu memiliki karakter, perasaan, kebutuhan, serta harapan yang berbeda. Oleh sebab itu, pendekatan yang manusiawi dan komunikatif menjadi penting dalam proses pembinaan disiplin kerja di dalam organisasi.

Di era persaingan global saat ini, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Tidak hanya perusahaan swasta, tetapi juga perusahaan milik negara (BUMN) seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) dituntut untuk memiliki SDM yang profesional, produktif, dan berkomitmen tinggi dalam memberikan pelayanan publik. Dalam sektor transportasi publik, kinerja karyawan tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional, tetapi juga keselamatan dan kepuasan pelanggan.

Menurut laporan tahunan PT Kereta Api Indonesia (Persero) (Annual Report 2023), peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas SDM menjadi salah satu fokus strategis perusahaan untuk menjaga kepercayaan publik dan meningkatkan daya saing. Beberapa evaluasi internal menunjukkan masih adanya keluhan terkait pelayanan, keterlambatan, serta ketidaksesuaian prosedur operasional di lapangan, yang sebagian besar berkaitan langsung

dengan kualitas kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa budaya organisasi yang ada dalam perusahaan dapat diterapkan dengan baik dan kedisiplinan karyawan terutama keterlambatan dapat di organisir agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi.

Kenyataannya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang belum cukup mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Berikut ini adalah tabel penilaian kinerja karyawan dari karyawan manajemen (tidak termasuk Kepala Daop) seluruh divisi yang ada di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang sebanyak 150 karyawan.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia

DAOP 4 Semarang

No.	Indikator	Target (%)	Tahun					
			2021		2022		2023	
Perilaku Kerja			Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.	Tanggung Jawab	10%	88	8,8	86	8,6	85	8,5
2.	Kepemimpinan	10%	92	9,2	90	9,0	88	8,8
3.	Kerja Sama	10%	85	8,5	85	8,5	80	8,0
4.	Prakarsa	5%	90	4,5	88	4,4	82	4,1
5.	Kejujuran	5%	95	4,75	92	4,6	90	4,5
Hasil Kerja								
1.	Kualitas Kerja	20%	85	17	83	16,6	78	15,6
2.	Kuantitas Kerja	20%	82	16,4	80	16	75	15
3.	Keterampilan kerja	20%	85	17	82	16,4	80	16
Jumlah			100%		86,15		84,1	
Keterangan								
No.	Interval		Keterangan					

1.	91-100	Sangat Baik
2.	81-90,99	Baik
3.	71-80,99	Cukup Baik
4.	61-70,99	Kurang Baik

Sumber : Data Internal Bagian SDMU PT. KAI DAOP 4 Semarang (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang. Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir, yakni dari tahun 2021 hingga 2023, dengan jumlah karyawan yang sama di setiap tahunnya yaitu 150 karyawan (karyawan tetap dan karyawan tidak tetap), terlihat adanya tren penurunan skor capaian kinerja secara bertahap. Pada tahun 2021, total skor capaian kinerja tercatat sebesar 86,9%, kemudian mengalami penurunan menjadi 84,35% pada tahun 2022. Penurunan tersebut kembali terjadi di tahun 2023, dengan total skor capaian kinerja turun menjadi 80,8%.

Berdasarkan klasifikasi interval penilaian, capaian pada tahun 2021 dan 2022 masih berada dalam kategori "Baik" (81–90,99), sedangkan pada tahun 2023 capaian kinerja telah turun ke dalam kategori "Cukup Baik" (71–80,99). Perubahan kategori ini dapat menjadi indikator bahwa kualitas kinerja secara keseluruhan mengalami kemunduran.

Berdasarkan Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, terlihat adanya kecenderungan penurunan pada beberapa indikator perilaku kerja selama periode 2021–2023. Penurunan tersebut dapat mencerminkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan disiplin kerja dalam lingkungan kerja.

Pada aspek budaya organisasi, penurunan dapat dilihat dari indikator kerja sama yang mencerminkan nilai kolaborasi dan koordinasi antarpegawai dalam organisasi. Skor kerja sama mengalami penurunan dari 8,5 pada tahun 2021 dan 2022 menjadi 8,0 pada tahun 2023. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat sinergi dan kerja sama antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan cenderung menurun. Selain itu, indikator kepemimpinan juga mengalami penurunan dari 9,2 pada tahun 2021 menjadi 9,0 pada tahun 2022 dan 8,8 pada tahun 2023. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan dalam membangun dan mengarahkan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan organisasi belum sepenuhnya optimal.

Sementara itu, pada aspek disiplin kerja, penurunan dapat dilihat dari indikator tanggung jawab yang menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Skor tanggung jawab mengalami penurunan dari 8,8 pada tahun 2021 menjadi 8,6 pada tahun 2022 dan kembali menurun menjadi 8,5 pada tahun 2023. Selain itu, indikator prakarsa juga mengalami penurunan dari 4,5 pada tahun 2021 menjadi 4,4 pada tahun 2022 dan 4,1 pada tahun 2023, yang menunjukkan bahwa inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan cenderung menurun. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masih perlu ditingkatkan.

Penurunan kinerja karyawan dapat dikaitkan dengan lemahnya budaya organisasi yang diterapkan (Non et al., 2021). Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi landasan dalam membentuk

perilaku dan sikap individu di lingkungan kerja. Apabila budaya organisasi tidak mendukung aspek-aspek penting seperti keterbukaan komunikasi, penghargaan terhadap kinerja, serta kerja sama tim yang harmonis, maka hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang tidak selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan cenderung menimbulkan ketidakpuasan kerja, penurunan loyalitas, serta rendahnya inisiatif dan produktivitas (Makuna & Maalu, 2024).

Sebagai salah satu perusahaan BUMN, budaya yang diterapkan dalam perusahaan adalah AKHLAK, PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, mencerminkan nilai-nilai korporat yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, pelayanan prima, dan keselamatan kerja dan mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik. Dalam praktiknya, budaya organisasi di perusahaan diwujudkan melalui penerapan standar operasional yang ketat, komunikasi antarunit yang terstruktur, serta program-program peningkatan disiplin dan loyalitas pegawai. Akan tetapi, tantangan tetap muncul apabila terjadi ketidaksesuaian antara budaya yang dibangun oleh manajemen dengan ekspektasi atau kebutuhan karyawan di lapangan

AKHLAK sebagai budaya organisasi yang diterapkan BUMN merupakan aturan mendasar yang harus dijaga oleh perusahaan dalam kegiatan sehari-hari dan bertujuan untuk mendukung kinerja karyawan. Internalisasi AKHLAK di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang memberikan penilaian yang menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan. Nilai-nilai utama AKHLAK

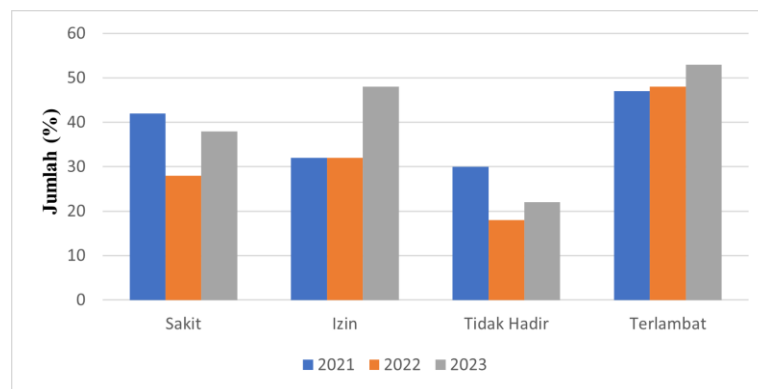
diimplementasikan untuk membentuk budaya organisasi yang selaras dengan identitas perusahaan. Penambahan AKHLAK memungkinkan evaluasi kinerja karyawan tanpa mengubah prosedur sistem yang ada dan harus menjadi pedoman bagi karyawan untuk mencapai kinerja berkelanjutan.

Budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang juga mengacu pada nilai budaya BUMN yaitu AKHLAK yang menekankan pentingnya sikap amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam menjalankan pekerjaan. Namun demikian, berdasarkan hasil penilaian perilaku kerja karyawan masih terlihat adanya penurunan pada beberapa indikator seperti kerja sama dan prakarsa, yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya kerja tersebut masih perlu ditingkatkan.

Pelanggaran terhadap budaya perusahaan yang telah ditetapkan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi, termasuk pemberian sanksi administratif sesuai dengan ketentuan organisasi. Penerapan sanksi tersebut bukan semata-mata sebagai bentuk hukuman, melainkan sebagai upaya untuk menegakkan kedisiplinan serta menjaga konsistensi penerapan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan perusahaan. Selain itu, sanksi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian agar setiap individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan selaras dengan standar perilaku yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019) salah satu indikator dalam disiplin kerja adalah tingkat absensi, karena menjadi salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadiran berarti semakin

tinggi tingkat kedisiplinannya. Data absensi karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP 4 Semarang dalam tiga tahun terakhir menunjukkan tren peningkatan pada kategori ketidakhadiran seperti sakit, izin, tidak hadir, serta keterlambatan. Peningkatan ini dapat menjadi indikator menurunnya tingkat kedisiplinan dan komitmen kerja karyawan, yang secara tidak langsung berpotensi memengaruhi produktivitas serta pencapaian kinerja secara keseluruhan.



Gambar 1.1 Grafik Data Absensi Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)daop 4 Semarang

Sumber : Data Internal Bagian SDMU PT Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP 4 Semarang

Berdasarkan Gambar 1.1 mengenai grafik data absensi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, terlihat adanya fluktuasi tingkat absensi karyawan selama periode 2021–2023. Persentase pada grafik menggambarkan proporsi kejadian absensi dibandingkan dengan jumlah karyawan, dengan asumsi total karyawan sebanyak 150 orang. Pada kategori sakit, pada tahun 2021 tercatat sekitar 42% atau setara dengan sekitar 63 kejadian. Pada tahun 2022 jumlah tersebut menurun menjadi sekitar 28% atau

sekitar 42 kejadian, kemudian meningkat kembali pada tahun 2023 menjadi sekitar 38% atau sekitar 57 kejadian.

Pada kategori izin, pada tahun 2021 dan 2022 persentasenya berada pada kisaran sekitar 32% atau sekitar 48 kejadian. Namun pada tahun 2023 terjadi peningkatan yang cukup signifikan menjadi sekitar 48% atau sekitar 72 kejadian. Sementara itu, kategori tidak hadir tanpa keterangan menunjukkan persentase sekitar 30% atau sekitar 45 kejadian pada tahun 2021, kemudian menurun menjadi sekitar 18% atau sekitar 27 kejadian pada tahun 2022, dan meningkat kembali menjadi sekitar 22% atau sekitar 33 kejadian pada tahun 2023.

Di sisi lain, kategori keterlambatan menunjukkan kecenderungan meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021 tercatat sekitar 47% atau sekitar 71 kejadian keterlambatan, kemudian meningkat menjadi sekitar 49% atau sekitar 74 kejadian pada tahun 2022, dan kembali meningkat pada tahun 2023 menjadi sekitar 53% atau sekitar 80 kejadian. Peningkatan jumlah kejadian keterlambatan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya kepatuhan terhadap jam kerja, kendala mobilitas menuju tempat kerja, maupun kedisiplinan individu dalam mengatur waktu kerja.

. Kenaikan tersebut menggambarkan bahwa permasalahan keterlambatan masih sering terjadi dan konsisten muncul dalam tiga tahun terakhir. Dengan demikian, baik tidak hadir tanpa keterangan maupun keterlambatan menunjukkan adanya tantangan kedisiplinan yang perlu diperhatikan dalam evaluasi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

Oleh karena itu, kajian ini menjadi penting karena hingga saat ini penelitian yang mengkaji secara simultan kedua variabel tersebut di sektor transportasi BUMN masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor perbankan, swasta, atau manufaktur, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan dinamika khas di lingkungan kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang memiliki regulasi dan budaya kerja spesifik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.”**

1.2 Perumusan Masalah

Pembahasan pada latar belakang memperlihatkan bahwa terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Teoritis

1. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis, terutama teori perilaku organisasi yang menjelaskan konsep budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini mendukung pengembangan metode penelitian yang relevan dalam studi perilaku organisasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

1.4.2 Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi praktis bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang untuk meningkatkan budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

2. Pemahaman terhadap hubungan budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dapat membantu PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Istilah organisasi berasal dari kata Yunani *organon* yang berarti “alat” atau “tool”. Kata ini kemudian berkembang ke dalam bahasa Latin menjadi *organizatio*, dan akhirnya masuk ke bahasa Prancis sebagai *organization* (Kusdi, 2009). Secara sederhana, organisasi dapat dipahami sebagai sebuah kesatuan yang dibentuk secara sadar dan terstruktur, di mana orang-orang di dalamnya bekerja sama dalam batas-batas tertentu yang telah disepakati bersama, dengan tujuan untuk mencapai sasaran bersama secara efektif.

Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu. “sesuatu” itu merupakan tujuan dan tujuan, biasanya tidak dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok (Robbins, 2016).

Teori organisasi membahas berbagai aspek yang bersifat deskriptif maupun perspektif dalam ranah ilmu manajemen dan organisasi (Udaya, 1994). Secara deskriptif, teori organisasi berupaya menjelaskan bagaimana organisasi terbentuk, beroperasi, dan berinteraksi dengan lingkungannya. Sementara itu, dari sisi perspektif, teori organisasi memberikan pandangan normatif tentang bagaimana sebuah organisasi seharusnya dirancang atau dikembangkan agar dapat berfungsi secara lebih efektif dan efisien.

Dalam memahami dinamika organisasi, teori organisasi telah berkembang melalui tiga perspektif utama: klasik, modern, dan post-modern.

1. Perspektif Klasik berkembang sejak Revolusi Industri dan menekankan efisiensi serta struktur organisasi formal. Tokoh-tokohnya seperti Emile Durkheim, Max Weber, hingga Frederick Taylor dan Henry Fayol fokus pada keteraturan dan pembagian kerja. Meski demikian, gagasan organisasi sebenarnya telah lama dikenal, sebagaimana dibuktikan oleh kemegahan piramida Mesir yang membutuhkan koordinasi luar biasa (Robbins, 1990).
2. Perspektif Modern beranjak dari pandangan klasik dan menekankan pada organisasi sebagai sistem terbuka yang dinamis, mirip organisme hidup. Teori sistem umum oleh Ludwig von Bertalanffy menekankan prinsip seperti keterhubungan antar bagian, hierarki, pengaturan diri, hingga kemampuan adaptasi terhadap lingkungan (Bertalanffy dalam Hatch, 1997).
3. Perspektif Post-Modern hadir dengan membalik gagasan keteraturan yang dominan di pendekatan sebelumnya. Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi adalah entitas yang kompleks, penuh dinamika, dan mengandung banyak kebenaran yang bisa berbeda-beda. Chris Argyris dan Donald Schön misalnya, menyoroti pentingnya refleksi dan pembelajaran dalam pengelolaan organisasi, bukan sekadar kontrol operasional.

Menurut Subekhi et al., dalam (Rajagukguk, 2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi antara lain:

1. Peningkatan kepuasan kerja

Perilaku individu dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebab seorang individu baru akan memperoleh kepuasan kerja jika hak-hak yang seharusnya mereka dapatkan telah dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.

2. Pengurangan kealphaan

Alpha atau absensi akibat adanya tindakan ketidakhadiran ke tempat kerja oleh individu dapat berdampak negatif terhadap efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan.

3. Penurunan *turnover*

Keberpindahan atau pengunduran diri oleh individu atau anggota dari sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap dinamika perilaku organisasi pada perusahaan tersebut.

4. Peningkatan produktivitas

Efisiensi dan efektivitas kinerja suatu organisasi yang berhubungan dengan perilaku organisasi juga dapat dipengaruhi oleh produktivitas atau kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan baik itu pencapaian target waktu, pengeluaran biaya, serta hasil yang diperoleh.

Perilaku organisasi PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, diartikan sebagai perilaku karyawan dengan pengaruhnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku tersebut bukan hanya mencakup bagaimana individu bertindak sendirian tapi juga hubungan, interaksi dan komunikasi dalam tim. Dinamika internal yang terbentuk kemudian akan

mempengaruhi produktivitas dan efektivitas dalam proses organisasi di perusahaan.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam menilai sejauh mana seorang individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi secara efektif dan efisien. Mengacu pada Mangkunegara (2015), kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat dipahami sebagai perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan keterlibatan tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu. Dengan kata lain, kinerja merupakan tolok ukur produktivitas yang mencerminkan sejauh mana tenaga kerja mampu memberikan kontribusi terhadap *output* yang diharapkan dalam kurun waktu yang ditentukan (Kusriyanto dalam Sedarmayanti, 2017).

Senada dengan itu, Wibowo (2009) mengemukakan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir (*output*), tetapi juga menyangkut proses pelaksanaan pekerjaan tersebut. Artinya, kinerja mencakup dua hal utama, yaitu apa yang dikerjakan dan bagaimana cara pekerjaan itu dilakukan. Maka dari itu, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada kuantitas hasil, melainkan juga mempertimbangkan kualitas proses kerja serta efektivitas dan efisiensinya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara:

1. Kemampuan

Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Kemampuan ini sangat penting untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

2. Motivasi

Dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) yang mempengaruhi semangat dan keinginan untuk bekerja. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja.

3. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, termasuk budaya organisasi, dukungan dari rekan kerja, dan fasilitas yang tersedia. Lingkungan yang positif dapat mendukung kinerja yang baik.

4. Sistem Penghargaan

Imbalan yang diberikan oleh organisasi sebagai pengakuan atas kinerja yang baik. Penghargaan dapat berupa gaji, bonus, promosi, atau pengakuan lainnya yang dapat memotivasi karyawan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, seperti disiplin kerja, budaya organisasi, serta kondisi lingkungan kerja. Berdasarkan penelitian (Tania et al., 2024) tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Tunas Baru Lampung Sidomulyo Kabupaten Banyuasin ditemukan bahwa variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berperan penting karena mencerminkan tanggung jawab dan konsistensi karyawan dalam

menyelesaikan tugas, yang secara langsung mendorong produktivitas dan pencapaian target. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun hubungan sosial mampu menciptakan kenyamanan dan semangat kerja, sehingga meningkatkan fokus dan efektivitas kerja. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi dalam membentuk sikap, perilaku, dan pola pikir karyawan agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Ketiga variabel ini secara bersama-sama membentuk ekosistem kerja yang mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim.

Mangkunegara (2015:9) menyatakan bahwa indikator untuk mengevaluasi kinerja karyawan dapat melalui beberapa aspek penting, di antaranya:

a. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja berkaitan dengan jumlah output yang mampu diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Semakin besar volume pekerjaan yang dapat diselesaikan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

b. Tanggung jawab

Berkaitan dengan sejauh mana karyawan menunjukkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tugasnya, termasuk keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan penuh kesadaran.

c. Pencapaian target

Menggambarkan kemampuan karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik secara individu maupun tim.

Karyawan yang berhasil memenuhi atau bahkan melampaui target menunjukkan kinerja yang tinggi.

d. Ketepatan waktu

Mengukur seberapa tepat waktu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Efisiensi waktu dalam pelaksanaan pekerjaan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja yang baik.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan beberapa aspek utama yang dikelompokkan ke dalam dua kategori besar, yaitu perilaku kerja dan hasil kerja. Indikator yang diterapkan untuk mengukur kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang adalah sebagai berikut:

a. Perilaku Kerja

1. Tanggung Jawab, Menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya.
2. Kepemimpinan, Menilai kemampuan karyawan dalam memimpin, mengambil keputusan, dan memberikan arahan ketika diperlukan.
3. Kerja Sama, Mengukur kemampuan dalam berinteraksi dan bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja dan atasan.
4. Prakarsa, Menggambarkan inisiatif dan ide-ide baru yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kejujuran, Menilai integritas dan kejujuran karyawan dalam bekerja, baik terhadap pekerjaan maupun hubungan antarpegawai.

b. Hasil Kerja

1. Kualitas Kerja, Mengukur ketepatan, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, Menilai jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu sesuai target yang diberikan
3. Ketrampilan Kerja, Menggambarkan kemampuan teknis dan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya.

Kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, mengacu pada hasil atau pencapaian kerja karyawan atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka dalam organisasi. Kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan aspek kuantitas, seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, tetapi juga kualitas, yaitu seberapa baik pekerjaan yang memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.5.3 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2016), budaya kerja atau budaya organisasi dapat dipahami sebagai sekumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang tumbuh serta berkembang di dalam organisasi dan kemudian menjadi pedoman bagi anggota dalam bertindak, artinya budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Ini mencakup cara berpikir, cara berperilaku, dan cara berinteraksi di dalam organisasi. Robbins menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, menurut Schein (1985) dalam Luthans (2006), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dibentuk dan dikembangkan

oleh suatu kelompok seiring dengan proses pembelajaran dalam menghadapi tuntutan lingkungan eksternal serta menjaga integrasi internal organisasi. Asumsi-asumsi dasar ini kemudian diteruskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak dalam organisasi.

Menurut Robbins, budaya kerja dalam suatu organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan terdiri dari berbagai elemen yang saling melengkapi dan memengaruhi perilaku karyawan. Beberapa elemen budaya kerja:

- a. Nilai-nilai, Prinsip-prinsip dasar yang diyakini dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini membentuk pandangan dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.
- b. Norma, Aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku karyawan dalam organisasi. Norma ini dapat mencakup cara berpakaian, cara berkomunikasi, dan cara menyelesaikan tugas.
- c. Simbol, Elemen-elemen visual yang mewakili budaya organisasi, seperti logo, slogan, dan desain kantor.
- d. Cerita dan Mitos, Kisah-kisah yang diceritakan dalam organisasi yang mencerminkan nilai dan norma yang dianut.

Selain itu, Robbins juga berpendapat bahwa perubahan budaya organisasi bukanlah proses yang instan, melainkan membutuhkan waktu serta usaha yang konsisten dan menyeluruh. Transformasi budaya memerlukan strategi yang tepat agar nilai-nilai baru dapat diterima dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Beberapa faktor yang menentukan keberhasilan perubahan budaya adalah komunikasi yang efektif, partisipasi aktif dari karyawan, serta

dukungan dan komitmen. Komunikasi dibutuhkan untuk menyampaikan alasan dan arah perubahan secara jelas, sehingga tidak menimbulkan resistensi. Sementara itu, partisipasi karyawan mendorong rasa memiliki terhadap proses perubahan dan memudahkan penyesuaian terhadap budaya baru. Di sisi lain, dukungan dan komitmen yang kuat dan konsisten berperan penting sebagai role model dalam menanamkan nilai-nilai baru dan memastikan bahwa perubahan tersebut tidak hanya berhenti pada tataran formal, tetapi juga tercermin dalam perilaku sehari-hari.

Tabel 2.1 Nilai Budaya Akhlak BUMN

Nilai Budaya	Perilaku Utama	Makna Perilaku Utama
Amanah	Kejujuran	Makna perilaku amanah tercermin dari sikap pegawai yang dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas sesuai aturan organisasi. Nilai ini menuntut karyawan untuk bekerja dengan integritas, menjaga kepercayaan yang diberikan, serta bertindak jujur dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Perilaku amanah juga terlihat dari kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, menjaga kerahasiaan informasi, dan melaksanakan tugas secara profesional sesuai peran dan tanggung jawab yang dimiliki.
	Kepercayaan	
Kompeten	Pengembangan diri	Makna perilaku kompeten menunjukkan kemampuan karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme

		secara berkelanjutan. Karyawan yang kompeten tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tetapi juga terus belajar, beradaptasi dengan perkembangan, serta memberikan hasil kerja yang optimal sesuai standar organisasi. Selain itu, kompetensi juga tercermin dari kesungguhan dalam mencapai target kerja dan kemampuan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.
Harmonis	Menghargai dan menghormati satu sama lain	Makna perilaku harmonis tercermin dari sikap saling menghargai, peduli, dan menjunjung tinggi nilai kebersamaan dalam lingkungan kerja. Nilai ini mendorong terciptanya hubungan kerja yang positif melalui komunikasi yang baik, kerja sama yang saling mendukung, serta penghargaan terhadap perbedaan latar belakang, pendapat, dan karakter individu. Dengan perilaku harmonis, karyawan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.
Loyal	Komitmen kepada perusahaan	Makna perilaku loyal ditunjukkan melalui komitmen, dedikasi, dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi serta tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang loyal akan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi,

		melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai target perusahaan. Loyalitas juga tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, kesungguhan dalam menjalankan instruksi, dan kesiapan untuk mendukung kemajuan organisasi.
Adaptif	Fleksibilitas	Makna perilaku adaptif menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan sikap terbuka, inovatif, dan proaktif. Nilai ini tercermin dari kesediaan untuk menerima pembaruan, mengembangkan ide-ide kreatif, serta mencari solusi yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang adaptif juga mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, sistem kerja, maupun dinamika organisasi sehingga tetap produktif dalam berbagai situasi.
Kolaboratif	Keterbukaan dan komunikasi efektif	Makna perilaku kolaboratif menunjukkan kemampuan karyawan dalam bekerja sama secara sinergis dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku ini tercermin dari sikap terbuka dalam berdiskusi, saling berbagi informasi, serta aktif berkontribusi sesuai peran dan kompetensi masing-masing.

Kolaborasi yang baik akan memperkuat kerja tim, meningkatkan efektivitas kerja, dan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Sumber : Buku Panduan Core Values BUMN (2023)

AKHLAK merupakan nilai-nilai utama yang menjadi pedoman budaya kerja di lingkungan BUMN, termasuk di PT Kereta Api Indonesia. AKHLAK adalah akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Masing-masing indikator nilai memiliki definisi serta panduan perilaku yang menjadi dasar dalam membentuk karakter karyawan BUMN agar memiliki integritas, produktivitas, dan profesionalisme yang tinggi. Berikut penjabaran indikator :

1. Amanah, yaitu nilai yang mencerminkan sikap memegang teguh kepercayaan yang diberikan dengan menunjukkan kejujuran, konsistensi, serta tanggung jawab dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan di lingkungan kerja.
2. Kompeten, yaitu, kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal dengan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.
3. Harmonis, yaitu nilai yang menekankan pentingnya terciptanya hubungan kerja yang selaras, saling menghargai, dan penuh kepedulian antaranggota organisasi guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan seimbang.
4. Loyal, yaitu bentuk komitmen dan dedikasi seluruh unsur organisasi, baik pimpinan maupun karyawan, dalam mendukung visi, misi, serta tujuan

perusahaan dengan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

5. Adaptif, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi, melalui sikap terbuka, fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap dinamika yang terjadi.
6. Kolaboratif, yaitu nilai yang mendorong terwujudnya kerja sama yang sinergis dan partisipatif antarindividu maupun antarunit kerja, serta melibatkan berbagai pihak terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, mengacu pada budaya AKHLAK yaitu, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, mengacu pada prinsip-prinsip etika dan moral yang harus dipegang teguh oleh BUMN dalam menjalankan tugasnya sebagai perusahaan yang dimiliki oleh negara dan bertanggung jawab pada masyarakat.

1.5.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma yang berlaku di lingkungan kerja (Hasibuan, 2019). Disiplin mencerminkan bentuk pengendalian diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara tertib, teratur, dan konsisten, sehingga menunjukkan tingkat kesungguhan dalam menjalankan tugas di dalam organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja dapat dipahami sebagai perilaku

dan tindakan karyawan yang selaras dengan ketentuan perusahaan, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis.

Faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah (Edi Sutrisno, 2011):

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan, karena imbalan yang sesuai dengan kontribusi kerja akan mendorong karyawan untuk lebih patuh terhadap aturan perusahaan.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Sikap dan perilaku pimpinan dalam menegakkan disiplin menjadi contoh bagi karyawan. Pimpinan yang disiplin akan mendorong terbentuknya budaya kerja yang tertib di lingkungan organisasi.

- c. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Adanya pengawasan yang efektif dapat mengarahkan karyawan agar melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur dan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan dalam memberikan tindakan terhadap pelanggaran disiplin sangat penting untuk menciptakan keteraturan kerja dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi.

- e. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai/karyawan

Perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai sehingga mendorong karyawan untuk bersikap lebih disiplin dalam bekerja.

Disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti (Hasibuan, 2019):

- a. Tingkat absensi, Frekuensi kehadiran karyawan menjadi salah satu indikator kedisiplinan. Semakin rendah tingkat ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas, maka semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan.
- b. Mematuhi peraturan perusahaan, Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan mematuhi seluruh kebijakan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, sehingga proses kerja dapat berjalan dengan tertib dan lancar.
- c. Penggunaan waktu secara efektif, Kemampuan karyawan dalam menggunakan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target yang telah ditentukan organisasi.
- d. Tanggung jawab, Tanggung jawab menunjukkan komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Disiplin kerja di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang didefinisikan sebagai sikap dan perilaku karyawan dalam menaati segala peraturan, kebijakan, serta tata tertib perusahaan, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja mencerminkan tingkat tanggung jawab dan komitmen seorang karyawan terhadap kewajiban dan tugas yang telah ditentukan oleh organisasi.

Disiplin kerja yang tinggi ditunjukkan melalui kehadiran yang tepat waktu, kepatuhan terhadap prosedur operasional, serta kemampuan menjaga sikap profesional selama bekerja. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih konsisten, fokus, dan produktif dalam menjalankan tugasnya,

sehingga hal ini berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

1.5.5 Hubungan Antar Variabel

1.5.5.1 Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi sebagai suatu sistem yang mengarah kepada kepercayaan yang dipercaya anggota organisasi yang menjadi pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya (Robbins, 1996). Budaya organisasi merupakan seperangkat norma yang diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Nilai-nilai tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan organisasi sendiri dapat diukur melalui pencapaian di tingkat divisi maupun individu. Menurut Nursyifa dkk (2023), budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena budaya yang positif mampu menciptakan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen individu terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam kondisi seperti ini, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja.

Kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang diukur dari segi kualitas maupun kuantitas sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi mendorong perilaku positif di lingkungan kerja. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kerja sama tim, dan orientasi pada hasil dapat memacu karyawan untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Non et al., 2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Pure Foods International Bitung menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu hipotesis dalam variabel ini adalah

Ha₁ : Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.5.2 Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan yang telah ditetapkan, seperti ketepatan waktu, ketaatan terhadap instruksi, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Disiplin yang baik mencerminkan adanya kesadaran internal dari karyawan dalam menjalankan tugasnya, bukan sekadar karena adanya pengawasan atau ancaman sanksi. Hasibuan juga menegaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan suasana kerja yang tertib dan harmonis. Dalam hal ini, disiplin tidak hanya menjadi indikator kedisiplinan individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan sendiri dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Hasibuan, 2019). Dengan demikian, disiplin kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, meminimalkan kesalahan, serta menjaga konsistensi dalam pencapaian target kerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Vallennia et al., 2020) dalam jurnal berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. SINAR SOSRO Rancaekek) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Hasibuan, di mana semakin tinggi tingkat disiplin yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai, baik secara individu maupun dalam tim kerja. Maka dari itu hipotesis dalam variabel ini adalah

Ha₂ : Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.5.5.3 Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan dua faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keduanya menjadi pondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Menurut Robbins (1996), budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat makna, nilai, dan pemahaman bersama yang diyakini serta dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian menjadi ciri khas dan pembeda antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya. Budaya tersebut membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk nilai-nilai yang mendorong perilaku kerja positif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, dan orientasi pada hasil dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

Sementara itu, disiplin kerja diartikan sebagai sikap kesadaran dan kemauan individu untuk mematuhi seluruh peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin kerja mencerminkan sikap patuh terhadap ketentuan yang ditetapkan, seperti ketepatan waktu, ketaatan terhadap instruksi kerja, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Dalam hal ini, kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai kontribusi individu terhadap organisasi. Menurut Mangkunegara (2015), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Hal ini mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan oleh organisasi. melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga sejauh mana individu tersebut terpengaruh oleh faktor-faktor lingkungan kerja seperti budaya organisasi dan disiplin kerja.

Penelitian sebelumnya memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian sebelumnya oleh (Aprilianti & Syarifudin, 2022) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung, bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kondusif dan tingkat kedisiplinan yang tinggi secara langsung dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, baik secara individu maupun kolektif. Sehingga hipotesisnya :

Ha₃ : Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang

1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.3 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Variable	Hasil
1.	Erwina, Nabila. N, Dewi Hardianti, Astriani Dwi Kamsa, Sinarwati (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Komunikasi, Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kerja, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara parsial variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Lina Marlina,	Pengaruh Budaya Organisasi,	Budaya Organisasi,	Hasil penelitian menunjukan bahwa

	Wenny Desty Febrian (2023)	Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Anjungan Lampung TMII	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Muhammad Kausar (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pemberlakuan Qanun Lks Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ditinjau dalam perspektif islam. Kemudian hasil pengujian secara parsial dari hasil penelitian menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4.	Santo (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Petrokimia Gresik	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Petrokimia Gresik
5.	Nadia Dwiyanti (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kota	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan

		Tangerang Selatan)		
6.	I Made Gilang, Anak Agung Dwi Widayani, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ud. Kariasih Munggu, Badung	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD. Kariasih Munggu, Badung. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD. Kariasih Munggu, Badung. Disiplin kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD. Kariasih Munggu, Badung.
7.	Putu Pradiva Putra Salain, I Nyoman Resa Adhika, I Gede Rihayana	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Perkreditan Rakyat Chandra Tabanan	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Chandra Tabanan, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Chandra Tabanan.
8.	Rita (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Jaya	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Prima Jaya
9.	Chyntia Hanny dan I Gede Adiputra (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Multikarya Saranaperkasa Jakarta	Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian disiplin kerja berpengaruh

positif dan tidak signifikan
terhadap kinerja karyawan.

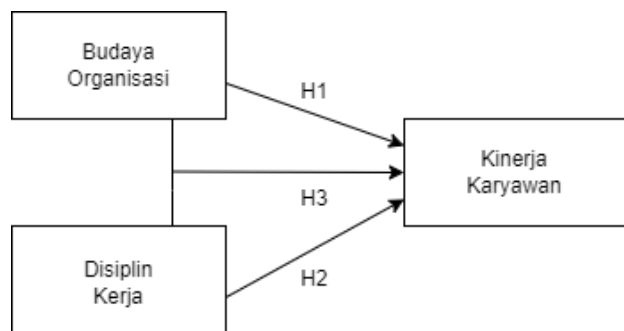
Sumber : Data yang Diolah (2025)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa studi mengenai pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Namun, terdapat *empirical gap* berupa inkonsistensi hasil temuan antarpeneliti. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh (Marliana & Febrian, 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi oleh (Erwina et al., 2024), yang menyatakan bahwa baik budaya organisasi maupun disiplin kerja tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan ini mencerminkan adanya *research gap*, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk memperjelas hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian lanjutan juga perlu mempertimbangkan konteks organisasi dan objek penelitian yang berbeda, seperti pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dirumuskan berdasarkan masalah penelitian untuk memprediksi adanya hubungan logis antara dua variabel atau lebih (Sekaran & Bougie, 2017). Disebut dugaan sementara karena pernyataan tersebut masih berlandaskan pada hasil penelitian terdahulu yang relevan, namun belum didukung oleh bukti nyata dari data yang dikumpulkan di lapangan (Sugiyono, 2019). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. H1 : Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- b. H2 : Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang.
- c. H3 : Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang



Gambar 1.2 Model Hipotesis Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y).

1.8 Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan gambaran mengenai variabel yang akan digunakan dan diamati dalam sebuah penelitian, yang disampaikan melalui penjelasan verbal serta dilengkapi dengan batasan-batasan tertentu. Menentukan definisi konsep membantu peneliti untuk memahami variabel secara lebih jelas, sehingga mempermudah dalam menafsirkan teori-teori yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan penelitian di lapangan.

1.8.1 Kinerja

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

1.8.2 Budaya organisasi

Sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Ini mencakup cara berpikir, cara berperilaku, dan cara berinteraksi di dalam organisasi (Robbins, 2016).

1.8.3 Disiplin Kerja

Kesadaran dan kerelaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2019).

1.9 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah variabel yang dipilih oleh peneliti untuk digunakan dalam penelitiannya. Setiap variabel hanya memiliki satu definisi yang jelas. Artinya, operasionalisasi konsep adalah suatu definisi yang diberikan pada variabel atau konstruk dengan menetapkan makna, merinci aktivitas, atau menentukan langkah langkah operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel atau konstruk tersebut (Nazir, 2003:126).

1.9.1 Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Mangkunegara (2015), yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil kerja adalah tingkat pencapaian kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Indikator yang diterapkan untuk mengukur kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang adalah sebagai berikut:

1. Aspek Perilaku Kerja

- Tanggung jawab: kesadaran dan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya.
- Kepemimpinan: kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan, memimpin, serta memberikan arahan bila diperlukan.
- Kerja sama: kemampuan berkolaborasi dan menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan maupun atasan.
- Prakarsa: inisiatif dan ide baru yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Kejujuran: integritas karyawan baik terhadap pekerjaan maupun dalam hubungan antarpegawai.

2. Aspek Hasil Kerja

- Kualitas kerja: ketepatan, kerapian, serta kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan.
- Kuantitas kerja: jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target dalam kurun waktu tertentu.
- Keterampilan kerja: kemampuan teknis dan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.

1.9.2 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam penelitian ini merujuk pada nilai-nilai, norma, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi perilaku karyawan Di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, budaya organisasi tercermin dari nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif,

dan Kolaboratif). Nilai Amanah tercermin dari kejujuran dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai aturan. Kompeten terlihat dalam upaya terus-menerus pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja secara profesional. Harmonis tampak dalam sikap saling menghormati dan kerja sama antar karyawan. Loyal ditunjukkan melalui dedikasi pegawai terhadap visi dan misi perusahaan. Adaptif mencerminkan keterbukaan terhadap perubahan dan inovasi, termasuk dalam menyesuaikan diri terhadap sistem digitalisasi yang diterapkan di lingkungan kerja. Sementara itu, nilai Kolaboratif tercermin dari semangat bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi memercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Menurut buku Pedoman Perilaku AKHLAK (Peruri, 2023), nilai-nilai inti AKHLAK memiliki indikator sebagai berikut:

1. Amanah

Menjaga amanah yang telah diberikan. Kata kunci amanah adalah ketulusan, konsistensi, integritas dan dapat dipercaya. Indikator nilai amanah yaitu berperilaku dan bertindak sesuai ucapan, bertanggung jawab dan dapat dipercaya dan selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral, logika dan etika.

2. Kompeten

Terus meningkatkan pengetahuan atau keterampilan dan meningkatkan kemampuan. Sukses, keberhasilan, kinerja terbaik, ahli di bidangnya, dan kemampuan untuk belajar adalah definisi kompeten. Indikator nilai kompeten adalah kemampuan untuk tetap akurat secara konsisten, dapat diandalkan sepanjang waktu, dan mencapai hasil kerja yang terbaik.

3. Harmonis

Saling menjaga dan menghargai perbedaan. Nilai-nilai harmonis lahir dari dua kata kepedulian dan keberagaman. Indikator nilai Harmonis, yaitu saling membantu dan mendukung dengan sesama, selalu menghargai pemikiran, pandangan, dan pendapat orang lain, serta menghargai kontribusi yang dibuat oleh semua orang.

4. Loyal

Fokus pada kepentingan perusahaan dan harus berdedikasi. Loyalitas mencakup tiga elemen yaitu dedikasi (sedia berkorban), komitmen, dan kontribusi. Indikator nilai Loyal, yaitu menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan, bersedia berkontribusi lebih, dan bersedia mengorbankan sesuatu untuk mencapai tujuan.

5. Adaptif

Terus menumbuhkan rasa kreatifitas, bersemangat untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan. Kata kunci adaptif adalah semangat menghadapi perubahan, inisiatif dan inovatif. Indikator nilai Adaptif, yaitu mengembangkan ide baru secara teratur untuk hasil yang lebih baik, siap

berubah, berkembang cepat, gesit dan menjadi proaktif dalam mendorong perubahan menuju perbaikan.

6. Kolaboratif

Membangun kolaborasi yang efektif. Kerja sama yang kuat untuk hasil yang sesuai dengan harapan dan ada keinginan untuk bekerja sama. Indikator dari nilai Kolaboratif, yaitu bersedia bekerja sama dengan banyak pihak, untuk mencapai keinginan yang telah ditentukan harus mampu bekerja sama dan melibatkan orang lain, serta mengedepankan sinergi untuk mencapai manfaat dan nilai yang lebih unggul.

1.9.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja diartikan sebagai tingkat kepatuhan dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku di lingkungan kerja, baik aturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin mencerminkan kemampuan pengendalian diri dalam menjaga ketertiban kerja, kepatuhan terhadap jadwal, serta konsistensi dalam memenuhi tanggung jawab. Di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, disiplin kerja terlihat dari ketepatan waktu kehadiran, kedisiplinan dalam mengikuti jam kerja, serta kepatuhan terhadap tata tertib perusahaan. Salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai kedisiplinan adalah tingkat keterlambatan pegawai, baik dalam hal datang ke kantor, mengikuti rapat, maupun menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang telah ditetapkan. Semakin rendah frekuensi keterlambatan, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2019) Indikator disiplin kerja yaitu:

a. Tingkat absensi

Tingkat kehadiran karyawan dapat digunakan sebagai indikator dalam menilai kedisiplinan kerja. Semakin tinggi tingkat kehadiran dan semakin rendah tingkat ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas, maka menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik.

b. Mematuhi peraturan perusahaan

Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan menaati seluruh peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kepatuhan tersebut mencerminkan sikap tertib dalam bekerja sehingga aktivitas kerja dapat berjalan lebih lancar dan terarah.

c. Penggunaan waktu secara efektif

Waktu kerja yang telah ditentukan perusahaan seharusnya digunakan secara optimal untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan. Pengelolaan waktu yang baik menunjukkan kesungguhan karyawan dalam bekerja serta mencerminkan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab menggambarkan komitmen karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.10 Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai, di PT Kereta Api Indonesia

(Persero) Daop 4 Semarang. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Metode ini dipilih untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana pengaruh antara budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai di perusahaan.

1.10.1 Tipe Penelitian

Tipe dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk menyelidiki hubungan antar variabel yang menjadi fokus penelitian. Menurut Silalahi (2012), penelitian eksplanatori merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami serta menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan, tetapi juga menguji sejauh mana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya. Oleh karena itu, pendekatan ini digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.10.2 Populasi dan Sampel

1.10.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Populasi tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan penerapan budaya organisasi, disiplin kerja, serta kinerja karyawan dalam

aktivitas kerja sehari-hari. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 150 orang.

1.10.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Penentuan sampel dalam penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari satu tahun. Kriteria masa kerja tersebut ditetapkan agar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup serta pemahaman yang memadai terhadap budaya organisasi dan disiplin kerja di lingkungan perusahaan, sehingga mampu memberikan jawaban yang relevan dengan kondisi penelitian. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 responden.

1.10.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multistage random sampling*. *Multistage random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara bertahap dengan memilih sampel melalui beberapa tahapan hingga diperoleh responden yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Teknik ini digunakan karena populasi penelitian tersebar dalam beberapa unit kerja di lingkungan organisasi.

Tahapan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pertama (Penentuan Unit Kerja)

Pada tahap pertama, populasi penelitian yang terdiri dari 19 unit kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dikelompokkan berdasarkan unit kerja. Namun, tidak seluruh unit kerja dijadikan lokasi penelitian. Hal ini

dikarenakan beberapa unit kerja memiliki karakteristik pekerjaan yang lebih banyak dilakukan di lapangan atau tersebar di berbagai lokasi operasional sehingga tidak berada secara tetap di lingkungan kantor Daop, seperti unit pengamanan dan beberapa unit operasional lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pengambilan sampel pada unit kerja yang memiliki aktivitas kerja administratif dan operasional yang terpusat di kantor Daop 4 Semarang. Berdasarkan pertimbangan tersebut, unit kerja yang dijadikan objek penelitian meliputi Unit Angkutan Penumpang, Fasilitas Penumpang, Kesehatan, Jalan Rel dan Jembatan, Operasi, Sintelis, SDM dan Umum, Hukum, Sarana, dan Keuangan.

2. Tahap Kedua (Penentuan Kriteria Responden)

Setelah unit kerja penelitian ditentukan, tahap selanjutnya adalah melakukan penyaringan responden berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan pelaksana serta memiliki masa kerja minimal satu tahun. Pemilihan karyawan dengan jabatan pelaksana bertujuan agar responden yang dipilih merupakan karyawan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan operasional sehari-hari sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih relevan mengenai budaya organisasi dan disiplin kerja di lingkungan perusahaan. Selain itu, batasan masa kerja minimal satu tahun ditetapkan dengan pertimbangan bahwa karyawan tersebut telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta telah memahami nilai-nilai budaya organisasi dan aturan disiplin kerja yang berlaku di perusahaan.

3. Tahap Ketiga (Pemilihan Responden)

Pada tahap terakhir, pemilihan responden dilakukan secara acak dari karyawan yang memenuhi kriteria pada masing-masing unit kerja. Proses ini dilakukan untuk memastikan setiap karyawan yang memenuhi kriteria memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden penelitian. Melalui tahapan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 50 responden yang kemudian digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari responden yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu:

1. Responden merupakan karyawan pada tingkat jabatan pelaksana (bukan level pimpinan) di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Responden memiliki masa kerja minimal satu tahun sejak mulai bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, sehingga dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta memahami budaya organisasi dan penerapan disiplin kerja di lingkungan perusahaan.
3. Responden bersedia berpartisipasi dalam penelitian dengan mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

Tabel 1.3 Pengambilan Sampel Responden

Unit Kerja	Jumlah	Presentase
Angkutan Penumpang	4	8%
Fasilitas Penumpang	3	6%
Kesehatan	2	4%
Jalan Rel Jembatan	5	10%
Operasi	4	8%
Sintel	5	10%
SDMU	11	22%
Hukum	2	4%
Sarana	4	8%
Keuangan	10	20%
Total	50	100%

1.10.4 Jenis dan Sumber Data

1.10.4.1 Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Menurut Narimawati (2008) Data primer harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya adalah responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Dan menurut Sarwono (2006) data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner secara langsung oleh responden yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sarana untuk mendapatkan informasi. Data primer pada penelitian ini berasal dari hasil jawaban kuesioner terkait yang diberikan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet, dll (Sekaran, 2016). Menurut Sugiono (2019), Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal, skripsi, buku,

internet, serta penelitian terdahulu yang memuat informasi atau data - data yang berkaitan dengan penelitian.

1.10.4.2 Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Pada penelitian ini sumber data primer adalah hasil jawaban masing masing responden PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data yang berisikan fakta dan keterangan yang didapatkan tidak langsung dari keterangan-keterangan, literatur dan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, dapat juga berupa arsip - arsip yang terkait dengan penelitian ini.

1.10.5 Skala Pengukuran

Dalam penelitian kuantitatif, instrumen diperlukan untuk mengumpulkan data guna mengukur nilai variabel yang telah ditetapkan. Jumlah instrumen yang digunakan bergantung pada jumlah variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Setiap instrumen harus memiliki skala pengukuran agar dapat menghasilkan data yang objektif dan akurat.

Skala pengukuran adalah suatu kesepakatan yang digunakan sebagai pedoman dalam menentukan jarak antar interval dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut dapat menghasilkan data kuantitatif ketika digunakan dalam pengukuran (Sugiono, 2019).

Terdapat empat macam skala sikap yang digunakan dalam penelitian administrasi, pendidikan, dan sosial antara lain :

1. Skala Likert.
2. Skala Guttman.
3. Rating Scale.
4. Semantic Differential.

Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai metode pengukuran. Dalam skala Likert, variabel yang akan diukur dirinci ke dalam beberapa indikator. Setiap item dalam instrumen diberi opsi jawaban yang berkisar dari sangat positif hingga sangat negatif. Skala ini digunakan untuk menilai persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena maupun variabel yang sedang diteliti. Dengan pendekatan ini, data yang diperoleh dapat lebih terstruktur dan mendukung analisis kuantitatif secara sistematis.

1.10.6 Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiono, 2019). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan daftar pertanyaan/pernyataan kepada responden untuk dijadikan data primer penelitian.

b. Metode Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengambilan data dimana peneliti langsung berdialog dengan responden untuk menggali informasi dari responden.

c. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan adalah metode mengumpulkan hasil penelitian yang mendukung dan literatur yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.

1.10.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat ukur yang digunakan untuk menganalisis fenomena yang sedang diamati (Sugiono, 2019). Data yang dikumpulkan melalui instrumen ini berguna untuk mendeskripsikan variabel yang diteliti maupun menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang memuat pernyataan terkait budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang telah ditetapkan sebelumnya dan diukur menggunakan skala Likert.

1.10.8 Teknik Pengolahan Data

Teknik analisis yang dilakukan dengan pengukuran dan pembuktian menggunakan metode statistik. Metode statistik memberikan cara yang objektif untuk mengolah dan menganalisis data kuantitatif yang kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan analisis dengan IBM SPSS Statistics 21. Metode yang digunakan dalam pengolahan data pada penelitian ini mencakup beberapa tahap berikut:

1. Editing

Proses pemeriksaan dan perbaikan data yang telah dikumpulkan untuk mengurangi kesalahan dan memastikan data siap untuk dianalisis.

2. *Coding*

Tahap pemberian kode atau simbol angka pada data yang telah dikelompokkan sesuai dengan kategori yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga memudahkan dalam proses analisis.

3. *Scoring*

Scoring merupakan proses penilaian terhadap jawaban responden dengan menggunakan Skala Likert. Responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang tersedia dalam kuesioner. Skor diberikan berdasarkan tingkat dukungan terhadap pernyataan yang diajukan, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Sangat setuju/mendukung → skor 5
2. Setuju/mendukung → skor 4
3. Cukup setuju/mendukung → skor 3
4. Tidak setuju/mendukung → skor 2
5. Sangat tidak setuju/mendukung → skor 1

Jawaban dari responden akan dikategorikan sebagai alternatif data, yang kemudian disajikan untuk mendukung proses analisis penelitian. Setelah itu, data akan dianalisis menggunakan uji statistik guna memperoleh hasil yang lebih akurat.

4. *Tabulating*

Tabulasi merupakan proses penyusunan data dalam bentuk tabel untuk memudahkan proses perhitungan dan analisis lebih lanjut oleh peneliti.

1.10.8.1 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana setiap butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur apa yang memang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2019), validitas menunjukkan kesesuaian antara data yang diperoleh dari objek penelitian dengan data yang dilaporkan peneliti. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel*, dan sebaliknya dianggap tidak valid jika *r hitung* lebih kecil dari *r tabel*. Untuk menghitung validitas variabel, digunakan rumus Korelasi Product Moment. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$r \text{ hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{(\sum Y)^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

N : Jumlah responden

Y : Jumlah skor item yang diuji validitasnya

X : Skor item soal yang diuji validitasnya

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkaitan dengan tingkat konsistensi suatu instrumen ketika digunakan berulang kali pada kondisi yang sama. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa instrumen yang reliabel akan memberikan hasil yang stabil. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Cronbach Alpha karena instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah

kuesioner dengan skala 1-5, bukan 1 dan 0. Kriteria yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai Cronch Alpha $> 0,60$ atau 60%, maka kuesioner tersebut reliabel.
- b. Apabila nilai Cronch Alpha $< 0,60$ atau 60%, maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \partial_b^2}{\partial_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas instrumen

K : Banyaknya butir instrumen

$\sum \partial_b^2$: Konstanta (Nilai Y bila $X = 0$)

∂_1^2 : Variabel total

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi data yang menggunakan skala ordinal, interval, atau rasio, dan digunakan untuk memeriksa kelayakan model regresi yang diterapkan dalam penelitian (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah variabel-variabel yang

dianalisis mengikuti distribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov, dengan kriteria sebagai berikut:

- Data dianggap berdistribusi normal jika nilai signifikansi $> 0,05$.
- Data dianggap tidak berdistribusi normal jika nilai signifikansi $< 0,05$.

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2018), uji multikolinearitas bertujuan untuk mendeteksi apakah terdapat multikolinearitas atau hubungan korelasi antar variabel independen dalam model. Model regresi dianggap baik jika tidak ada multikolinearitas, yang berarti variabel independen tidak saling berkorelasi. Adapun dasar pengujian multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- Jika nilai $VIF > 10$ dan nilai $tolerance \leq 0,10$, maka terjadi multikolinearitas.
- Jika nilai $VIF < 10$ dan nilai $tolerance > 0,10$, maka tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghazali (2018) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat perbedaan variasi residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Jika variasi residual antar pengamatan berbeda, kondisi ini disebut heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika variasi residual konsisten, disebut homoskedastisitas. Model regresi yang ideal adalah yang menunjukkan homoskedastisitas. Uji ini dapat dilakukan menggunakan metode Glesjer, dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ dan nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka tidak terdapat heteroskedastisitas.
- Jika nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka terdapat heteroskedastisitas.

4. Uji Regresi Linier Sederhana

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan untuk menganalisis pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Model ini membantu menjelaskan bagaimana perubahan pada variabel bebas dapat memengaruhi variabel terikat yaitu meningkatkan atau menurunkan keadaan variabel independen dapat memungkinkan peningkatan atau penurunan variabel dependen. Bentuk persamaannya adalah:

$Y = a + bX$, dengan nilai a dan b dapat dicapai dengan rumus :

$$a = \frac{(\sum Y) - (\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat/dependen

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

X = Variabel independen

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Alat uji hipotesis dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Regresi berganda adalah regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: Budaya Organisasi (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y). Model persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

α = Bilangan konstanta

β = Koefisien regresi

X = Variabel dependen

e = Error/variabel pengganggu

5. Uji Koefisien Korelasi

Uji ini digunakan untuk melihat ada tidaknya hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat. Besarnya hubungan dapat ditafsirkan berdasarkan interval koefisien korelasi, mulai dari sangat rendah hingga sangat kuat, sebagaimana pedoman yang dikemukakan Sugiyono (2019).

Tabel 1.4 Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat

0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiono, 2019

6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien terdiri dari 0 dan 1 untuk mengukur presentasi kontribusi dari variabel Budaya organisasi (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Jika nilai R^2 mendekati 0, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang lemah atau kurang signifikan dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat dan mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik. Nilainya dinyatakan dalam persentase dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r^2 = Nilai koefisien korelasi

7. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen, yang bertujuan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan antara nilai yang diperkirakan

dengan nilai hasil perhitungan statistika. Keputusan diambil berdasarkan perbandingan nilai t *hitung* dan t *tabel*, serta tingkat signifikansi 0,05.

Untuk menghitung berapa nilai t *hitung* dapat memakai rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n} - 2}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

t : Hasil *hitung*

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah sampel

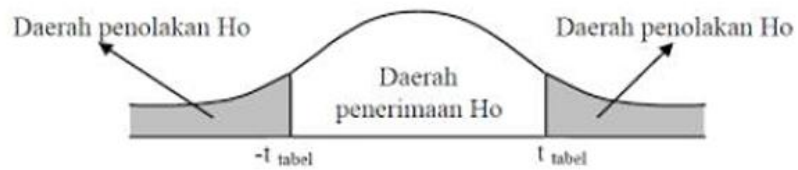
- Jika t *hitung* lebih besar dari t *tabel* dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Sebaliknya, jika t *hitung* lebih kecil dan signifikansi lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Keterangan:

H_0 : Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H_a : Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05, maka variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai Sig. lebih rendah dari 0,05, maka variabel dependen mempengaruhi variabel independen.



Gambar 1.3 Kurva Hasil Uji-t (*two-tailed*)

Sumber: Sugiyono, 2021

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} , dengan rumus

$$F = \frac{R^2 : k}{(1 - R^2) : (n - k - 1)}$$

Keterangan:

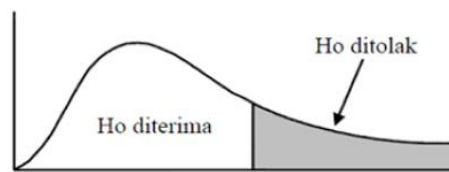
R^2 : Koefisien determinasi

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dimana variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dimana variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian ini menggunakan nilai signifikansi α 0,05. Jika nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka secara simultan variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen begitupun sebaliknya Sumber: Sugiyono, 2021



Gambar 1.4 Kurva Uji F

Sumber: Sugiyono, 2021