

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian pustaka**

Penelitian ini menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang dianggap dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeruluh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari ahli.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:8) menyatakan manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut T. Hani Handoko (2015:8) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Prawirosentono Suyadi (2014:6) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah

direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen menurut Sembiring (2015:26) jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “digaris bawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan.

Melalui pengertian tersebut dapat disimpulkan secara umum manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

### **2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Banyak penulis menggunakan istilah sarana (*tools*) atau alat manajemen untuk menyebutkan unsur manajemen ini. Berikut unsur-unsur manajemen menurut para ahli:

Menurut Fremont E. Kast (2014:11) menyebutkan adanya dua unsur dasar manajemen, yaitu:

1. Manusia (*Men*)
2. Materials (*Bahan-bahan*)

Menurut O.F. Peterson (2014:72) memberikan definisi atas manajemen sebagai *the use of men, materials and money to achieve a common goal* (penggunaan sekelompok orang, material serta uang untuk mencapai tujuan bersama). Dari definisi tersebut nampak adanya 3 (tiga) unsur dasar manajemen, yaitu :

1. Manusia (*Men*)

2. Materials (*Bahan-bahan*)

3. Money (*Uang*)

Sedangkan menurut George R. Terry (2014:24) mengemukakan bahwa unsur dasar (*basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*available resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah :

1. Men (*Manusia*)

2. Money (*Uang*)

3. Machines (*Mesin*)

4. Methods (*Metode*)

5. Materials (*Bahan-bahan*)

Selain kelima unsure diatas terdapat unsur yang keenam dari manajemen yaitu “*Market*”. Unsur-unsur manajemen tersebut biasanya dikenal dengan istilah 6 M didalam manajemen. (*The Six M's in Management*). Berikut adalah uraian singkat mengenai enam unsur manajemen tersebut Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam menurut Aminullah (2014 :9) yaitu :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

### 3. Bahan-Bahan (*Material*)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.

### 4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

### 5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

### 6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanpa adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau pegawai bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pegawai adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dan perusahaan tersebut.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Edi Sutrisno (2016:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Gary Dessler (2015:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:4) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

### 2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen suatu sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer dibagian HRD (*Human Resource Departement*), akan tetapi juga bagi semua manajer diseluruh bagian agar manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan SDM yang baik dan benar.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, minatnya dan kesempatan untuk bekerja sebaik). Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan seharusnya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara pegawai dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Menurut pendapat Hanggraeni (2015:13) manajemen sumber daya manusia berguna agar para manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan manusia seperti:

1. Mempekerjakan orang yang salah.
2. Mengalami tingkat *turnover* yang tinggi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk.
3. Pekerja bekerja tidak optimal.
4. Melakukan proses wawancara yang bertele-tele.

Organisasi menghadapi tuntutan dari pengadilan akibat praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi aturan hukum dan perundang-undangan.

Sedangkan menurut Barry Cushway (2012: 7-8) tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan

dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut sebagai berikut :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai situasi dalam hubungan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, untuk meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

### 2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan..

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Kemudian menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

#### 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan Menurut George R. Terry (2014:14) fungsi manajemen sumber daya manusia disingkat menjadi POAC yaitu *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling*. Keempat fungsi manajemen ini tidak berjalan secara linear, namun spiral sehingga memungkinkan suatu organisasi akan bergerak terus menerus dan tidak berhenti pada satu tahap. Siklus manajemen yang dilakukan oleh perusahaan adalah merencanakan, mengorganisasi staf dan sumber daya yang ada,

melaksanakan program kerja, dan mengendalikan jalannya pekerjaan. Di dalam tahap pengendalian tersebut, manajemen akan melakukan evaluasi untuk memperoleh *feedback* yang digunakan sebagai dasar perencanaan selanjutnya, atau dapat juga digunakan untuk perencanaan kembali.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.4 Faktor–faktor yang mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Menurut P. Siagian (2015:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal) faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan pegawai :

##### **1. Faktor Eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

##### **a. Situasi Ekonomi**

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-

sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

Suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para pegawai di masa mendatang.

f. Faktor Persediaan Pegawai

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan pegawai. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang

sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang di mengerti dan di patuhi bersama, yang di miliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

### **2.1.3.1 Konsep Budaya Organisasi**

Istilah budaya organisasi adalah salinan bahasa Inggris *organization culture*. Budaya organisasi disebut juga dengan istilah budaya perusahaan (*corporate culture*) yang merupakan aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha (perusahaan) yang sebenarnya perusahaan itu sendiri adalah organisasi yang bergerak dalam dunia usaha. Selain itu, seiring juga disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Sobirin (2015:125) menyatakan bahwa orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai *the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*- budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:88) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of*

*external adaption and internal integration* (seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal).

Menurut Nimran (2015:134) menyatakan budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi.

Apabila dicermati uraian pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, yaitu dinamisasi organisasi diakibatkan oleh perilaku anggota organisasi yang bisa berbeda menimbulkan konflik disfungsional sehingga dengan budaya organisasi yang menyelesaikannya, membuat kondusif menghasilkan kinerja yang tinggi. Karena itu, budaya organisasi bukan hanya berlaku untuk perusahaan, tetapi semua bentuk organisasi baik perusahaan, publik, maupun sosial. Apabila dibedakan, yang berbeda adalah arahnya, yaitu pada perusahaan diarahkan pada upaya memperoleh keuntungan tetapi pada organisasi publik diarahkan pada upaya pelayanan yang lebih baik. Budaya organisasi merupakan dinamisator dan member makna penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Robbins Stephen P (2015:123) menyatakan bahwa organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas, karena tidak akan terdapat konsistensi didalam persepsi atau perilaku.

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, walaupun rumusan yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya, tetapi pada dasarnya ada tiga hal yang menjadi esensial pengetahuan budaya organisasi, yaitu: (1) tidak muncul dengan sendirinya Manajemen Puncak Organisasi Budaya Organisasi Kriteria Seleksi Filosofi Pendiri Organisasi Sosialisasi 5 melainkan dibentuk dan dipelajari, (2) sekumpulan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang dianut bersama, (3) berpengaruh terhadap interaksi dalam organisasi dan dapat diwariskan dari generasi ke generasi. Karena itu, budaya organisasi adalah seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan yang dibentuk, dipelajari, dan dianut bersama dalam berinteraksi dengan semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Berdasarkan pengertian diatas, jelas bahwa tujuan penerapan budaya organisasi agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, sehingga tercipta suatu ikatan kebersamaan dalam berinteraksi kearah tercapainya tujuan yang diharapkan (keefektifan organisasi).

### **2.1.3.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Berikut pengertian budaya organisasi berdasarkan para ahli.

Menurut Robbins dan Coulter (2015:52) menyatakan bahwa pengertian organisasi sistem makna bersama dalam suatu organisasi yang menentukan

tingkatan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sembiring (2014:41) menyatakan bahwa pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi - organisasi lain.

Menurut Edison (2016:119) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai (2017:125) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Apabila dilihat dari bentuknya, menurut Daft dalam Nawawi (2015:6) budaya organisasi terdiri atas dua lapisan, yaitu (1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh yang disebut *visible artifacts*; dan (2) lapisan yang tidak kasat mata. *Visible Artifacts* terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara dan berbandan. Simbul-simbul yang dipakai, kegiatan protokoler dan cerita/informasi yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi. Lapisan ke dua terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan dan proses berpikir dalam organisasi. Lapisan inilah yang sesungguhnya oleh Daft disebut budaya organisasi.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

### 2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2014:34) Fungsi budaya organisasi adalah :

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka.

Hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Menurut Sembiring (2014:64) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Kemudian Menurut Kinicki dan Fugate (2015:35) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan anggota identitas organisasi (*Give members an organizational identity*)
2. Memfasilitasi komitmen bersama (*Facilitate collective commitment*)
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial (*Promote social system stability*)
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan Mereka (*Shape behavior by helping members make sense of their surroundings*)

#### **2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah pegawai menyukai karakteristik itu atau tidak. Menurut Luthans (2014:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

## 2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

## 3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

## 4. Filosofi

a. Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja.

### b. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

### c. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*) yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.
7. Stabilitas (*Stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins (20014:32) memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Schneider (2016:22) mengklasifikasikan karakteristik budaya organisasi ke dalam empat tipe dasar yaitu :

1. Budaya impersonal (*Control culture*) nyata yang memberikan perhatian pada kekonkretan, pembuatan keputusan yang melekat secara analitis, orientasi masalah dan preskriptif.
2. *Collaborative culture* Berdasarkan pada kenyataan individu terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan secara people-driven, organic dan informal. Interaksi dan keterlibatan menjadi elemen pokok.
3. Budaya personal (*Competence culture*) yang dilandaskan pada kompetensi diri, yang memberikan perhatian pada potensi, alternatif, pilihan-pilihan kreatif dan konsep-konsep teoretis. Orang-orang yang termasuk dalam tipe budaya ini memiliki standar untuk meraih sukses yang lebih tinggi.
4. *Cultivation culture*. Budaya yang berlandaskan pada kemungkinan seorang individu mampu memperoleh inspirasi.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins, Gary Dessler (2014) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Theory* memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2015:52) dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut :

#### 1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan resiko)

Pegawai diharapkan untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

- a. Melakukan perubahan cara bekerja
- b. Keberanian dalam mengambil resiko

#### 2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)

Pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada hal-hal detail.

- a. Kemampuan analisis
- b. Evaluasi hasil kerja

#### 3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Sejauh mana mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- a. Perhatian pada hasil saripada teknik kerja
- b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

#### 4. People orientation (Orientasi orang)

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

#### 5. *Team orientation* (Orientasi tim)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

#### 6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

- a. Kemampuan dalam bersaing
- b. Kecepatan dalam bekerja

#### 7. *Stability* (Stabilitas)

Stabilitas diartikan sejauh mana keputusan dan tindakan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

- a. Mengikuti standar operasional prosedur (SOP) dalam bekerja

### **2.1.4 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah salah satu operasional sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja maka akan semakin baik juga kinerja pegawai tersebut. Tanpa disiplin kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Berikut pengertian disiplin kerja berdasarkan para ahli.

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Menurut Veithzal Rivai (2014:599) berpendapat bahwa disiplin adalah suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berbeda.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014: 381) mendefinisikan bahwa disiplin adalah kondisi untuk melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan serta kesediaan seseorang untuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku di lingkungan kerja, dan siap dihukum jika melanggar peraturan yang berlaku sesuai dengan prosedur perusahaan.

#### **2.1.4.2 Pentingnya Disiplin Kerja**

Menurut Edi Sutrisno (2016:87-88) menggambarkan betapa pentingnya disiplin kerja dan beberapa manfaat yang dapat dirasakan seperti dibawah ini:

Disiplin pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dan tindak pencurian. Adapun sebenarnya dengan disiplin kerja ini terdapat manfaat yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan pegawai, antara lain:

1. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.

2. Bagi Pegawai

Bagi pegawai akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh lagi dan agar dapat menunjang kelancaran segala aktivitas dalam organisasi, agar tujuannya dapat dicapai secara maksimal.

#### **2.1.4.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Disiplin kerja berlaku bagi semua pegawai yang ada didalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena disiplin kerja sangat berpengaruh besar

bagi kualitas kerja para pegawai di organisasi atau perusahaan. Setiap pegawai yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang dilakukannya. Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diketahui oleh para pegawai agar para pegawai tidak melakukan tindakan pelanggaran kembali.

Menurut Rivai & Sagala (2014:825-826) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja. Keempat perspektif tersebut antara lain:

5. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
6. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilaku - perilaku yang tidak tepat.
7. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
8. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

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

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

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

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Menurut Hasibuan (2015:24) mengatakan bahwa perlu dipahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu perusahaan adalah :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai akan rendah. Disini letak pentingnya *asas the right man in the right place and the right man in the right job.*

2. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja pegawai maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan

jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu

ada/hadir di tempat kerja, agar dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku *indisipliner* pegawai akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman jangan terlalu ringan ataupun terlalu berat, supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan *indisipliner*, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai perusahaan.

## 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawai. tercipta human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Sedangkan menurut Felix A. Nigro (2015:10) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Pembinaan struktur organisasi yang tidak sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tanggungjawab, tugas dan setiap pegawai yang jelas dan tegas.
2. Adanya klasifikasi/pengolongan jabatan yang sistematis dan harus serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
3. Adanya sistem pengusaha tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang baik dengan jalan teknik pengusaha tenaga kerja maju.
4. Adanya sistem seleksi yang baik, yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai.
5. Adanya rencana kerja latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.

6. Adanya suatu rencana menilai kecakapan pegawai-pegawai serta berkala dan teratur dengan tujuan untuk menambah hasil pekerjaan dan untuk meneliti dan menetapkan pegawai-pegawai yang paling cakap.
7. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat-pangkat yang terutama didasarkan atas jasa adalah kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan dimana pegawai yang lain ditempatkan sehingga mereka mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
8. Adanya usaha-usaha/kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia.

Apabila semua faktor yang disebutkan diatas, diterapkan dalam suatu organisasi perusahaan, maka penegakkan kedisiplinan akan mudah dilaksanakan. Dengan demikian para pegawai akan disiplin terhadap segala aturan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi maupun perusahaan.

#### **2.1.4.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak (Ranupandoyo dan Masnan) dalam Edy Sutrisno (2016:94).

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

#### 4. Taat terhadap aturan lainnya

Bersikap sopan santun, mampu menjaga perasaan orang lain, mampu mengendalikan emosi, mampu menjadi pendengar yang baik, menggunakan tata bahasa yang baik dan menghindari pembicaraan hal yang sensitif.

### **2.1.5 Kinerja**

Merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja atau *performance* masing-masing berbeda. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Moeheriono (2014:95) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko (2015:82) menyatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gary Dessler (2015:13) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Jika memperhatikan beberapa definisi kinerja di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.5.2 Kriteria Kinerja Pegawai**

Kriteria kinerja adalah aspek-aspek pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, atau suatu unit kerja. Merupakan harapan kinerja yang harus dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Meskipun strategi setiap organisasi seringkali berbeda, namun beberapa ahli mengklasifikasikan kriteria kinerja yang umumnya digunakan:

Menurut Mathis & Jackson (2014:325) menjelaskan bahwa terdapat 3 jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

1. Informasi berdasarkan sifat (*Trait-Based Information*) mengidentifikasi sifat dan karakteristik pegawai, seperti sikap, inisiatif, atau kreatifitas, serta dapat bersifat terkait dengan pekerjaan maupun tidak. Contohnya, sebuah studi menunjukkan bahwa sifat kehati-hatian merupakan penentu penting dari kinerja sebuah pekerjaan. Namun dikarenakan sifat manusia cenderung ambigu, serta kecenderungan adanya sikap pilih kasih dari penilai, umumnya kriteria sifat dianggap terlalu samar untuk dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan manajemen SDM penting seperti promosi atau pemberhentian pegawai.
2. Informasi berdasarkan hasil (*Results-Based Information*) memperhitungkan pencapaian pegawai. Untuk pekerjaan dimana suatu pengukuran kinerja dapat dilakukan secara mudah dengan hasil yang jelas, pendekatan berdasarkan hasil merupakan pendekatan yang ampuh. Contohnya, seorang profesor dapat memperoleh kompensasi tambahan berdasarkan jumlah karya ilmiah yang dirinya publikasikan, atau seorang tenaga penjual (sales) pada sebuah perusahaan ritel dapat menerima komisi tambahan berdasarkan jumlah produk yang terjual. Namun di dalam pendekatan ini, dimana penekanan terhadap aspek-aspek yang mudah diukur menjadi prioritas, bagian daripada kinerja lainnya yang sulit untuk diukur namun memiliki tingkat kepentingan yang sama cenderung terlewatkan. Perhatian khusus harus diberikan untuk menyeimbangkan informasi kinerja yang berbeda.

Menurut Bernadin & Russel terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang ditentukan.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreatifitas (*Creativeness*), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerjasama (*Cooperation*), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Ketergantungan (*Dependability*), kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas Personal (*Personal Qualities*), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Devis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:13) yang merumuskan bahwa:

*Human performance = ability + motivation*

*Motivation* = *attitude + situation*

*Ability* = *knowledge + skill*

Penjelasan:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dari karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apabila IQ *superios*, *very superior* dan *gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individu yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
  - b. *Attitude*
  - c. *Personality*
  - d. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
- a. Sumber daya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Penghargaan
  - d. Struktur
  - e. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi. Sedangkan menurut Pabundu (2014:27) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Efektifitas Dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain

untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:15) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

#### **2.1.5.4 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Kasmir (2016:183) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.

- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan tujuan penilaian kinerja pegawai untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja pegawai guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Kegunaan penilaian kinerja pegawai yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* (kinerja) yang baik.
- f. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.

- g. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan pegawai di dalam organisasi.
- h. Alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- i. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kegunaan penilaian kinerja pegawai untuk menilai prestasi kerja (*job performance*) pegawai yang dapat diketahui kinerja seorang pegawai memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila *job performance* (prestasi kerja) tinggi, maka memungkinkan seorang pegawai untuk diberikan promosi, begitu juga sebaliknya.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2014:127) kinerja pegawai dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

##### **1. Kuantitas kerja**

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Target Kerja

##### **2. Kualitas kerja**

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

### 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

### 4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

### 5. Inisiatif

Kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah :

- a. Kemauan
- b. Kemandirian

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh peneliti memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan dengan penelitian ini dan yang menjadi fokus penelitian ini. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini memaparkan penelitian-penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan dengan penulis serta hasil penelitiannya.

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

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
1	Zainul (2014) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dana Pensiunan Astra Jakarta (Jurnal WIGA Vol. 2 No. 1, Maret 2014 ISSN NO 2088-0944)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kinerja pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak Terdapat variabel budaya organisasi b. Lokasi dan waktu penelitian
2	Mba Okechukwu Agwu (2014) <i>Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drug Administration and Control (NAFDAC) Nigeria.</i> (Global Journal of Management and Business Research Volume XIV Issue II Version I)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan peningkatan karyawan komitmen / produktivitas dalam NAFDAC dan merekomendasikan lainnya: pelatihan staf berkelanjutan, peningkatan pemerintahan pendanaan, peningkatan berkelanjutan dari kondisi karyawan layanan, peningkatan berkelanjutan dari kondisi karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja. b. Lokasi dan waktu penelitian.

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
3	Dahniar (2015) Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Asuransi Asei Indonesia Cabang Bandung (Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 3, Nomor 3, Oktober 2015)	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif variabel disiplin kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas budaya organisasi. b. Lokasi dan waktu penelitian.
4	Evi (2015) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Asuransi Sinar Cabang Sukabumi (Jurnal EMBA Vol.4 No.4 Januari 2015, Hal. 462-471).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian H1 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja b. Lokasi dan waktu penelitian
5	Jajang Amiroso dan Mulyanto (2015) <i>Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency. (European Journal of Business and Management Vol.7, No.36, 2015)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Organisasi budaya tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Disiplin tidak memiliki signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
6	Rosdiana Dewi (2015) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Surabaya Gempol. (Jurnal E-Komunikasi Vol 3. No.2 Tahun 2015)	Hasil penelitian menunjukkan hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, di mana budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja b. Lokasi dan waktu penelitian.
7	Nora Anisa Br Sinulingga (2016) Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Jiwasraya (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara serempak dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Secara keseluruhan pengaruh variabel independen (motivasi dan	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal Matik Penusa Volume 19 No. 1 Juni 2016 ISSN 2088-3943)	disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja), variabel motivasi lebih dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai		
8	Rita Taroreh (2016) Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Kalimantan Barat (Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 02 Tahun 2016)	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas budaya organisasi b. Lokasi dan waktu penelitian
9	Betaria Simanjuntak dan Arif Yusuf Hamali (2016) (Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Asabri (Persero) Kantor Pusat Jakarta (Banking and Management Review 575 Vol. 5 No. 1, Mei 2016)	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan.	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas budaya organisasi b. Lokasi dan waktu penelitian
10	Najmy Haqq (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. (BISMA – Bisnis dan Manajemen –Volume 9 No. 1 Oktober 2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja. b. Lokasi dan waktu penelitian
11	Widha Dintariana dan Retno Kusumastuti (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Prudential Life Assurance Bandung (BISMA – Bisnis dan Manajemen –Volume 7 No. 2 Oktober 2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja b. Lokasi dan waktu penelitian
12	Gabriela V. Wales dan Silvy L. Mandey (2017) Pengaruh	Dengan hasil pengujian adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan	a. Variabel bebas menggunakan	a. Lokasi dan waktu penelitian.

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado (Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal.4435-4444)	disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.	budaya organisasi dan disiplin kerja	
13	Nike Ningsih Purnama Sari (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Asuransi Tokio Marine Indonesia (Jom Fisip Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, dan Pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja dan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
14	Kenny Astria (2018) Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indolife Pensiortama Kantor Cabang Jakarta Pusat (Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi, Vol. 2, No. 1, Juni 2018: 1 – 22)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan	a. variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak Terdapat variabel budaya organisasi. b. Lokasi dan waktu penelitian
15	Memed Erwansyah dan Hj. Sulastini (2018) Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Survey Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Muara Teweh Kabupaten Barito Utara) (Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari- Juni 2018 Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi, disiplin kerja, dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan variabel secara simultan variabel kompetensi karyawan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan. untuk variabel kinerja karyawan.	a. variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak Terdapat variabel budaya organisasi. b. Lokasi dan waktu penelitian
16	Maharani Fathia, dan Suharto (2018) <i>Effect Of Leadership And Discipline On Employee Performance Through</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja	a. Tidak Terdapat variabel Budaya Organisasi.

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Organization Commitment Bank Jabar Banten (BJB). (International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume 5; Issue 2; February 2018; Page No. 130-139)</i>	Kinerja kepemimpinan juga lebih besar. Ini sejalan dengan hasil penelitian dan menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja perusahaan..	b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	b. Lokasi dan waktu penelitian.
17	Daniel Onyango Omondi (2018) <i>The Influence of Work Discipline, Organizational Culture, and Work Environmental On Employee Performance: A Case Study Of Pacis Insurance Company Limited</i> (European Journal of Business and Management Vol.6, No.46, 2018)	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
18	Kadek Remy Dewata Putra (2018) <i>The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employees Performance with Working Satisfaction as Intervening Variables on PT. Commonwealth Life Bandung</i> (Ra Journal Of Applied Research Volume: 04 Issue: 08 August -2018)	Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Kerja variabel disiplin memiliki pengaruh langsung pada variabel kinerja karyawan. Kepuasan kerja variabel memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan budaya organisasi dan disiplin kerja b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian.
19	Andi Armansyah Dan Idris Azis (2018) <i>Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor BPJS Kesehatan Cabang Palu</i> (Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 4, No. 3, September 2018, 235-244)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	a. variabel bebas menggunakan disiplin kerja b. variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Tidak Terdapat variabel Budaya Organisasi. b. Lokasi dan waktu penelitian.
20	Djurwati. 2018. <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Asabri Kantor Cabang Utama Surabaya</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan	a. Variabel bebas menggunakan disiplin kerja dan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	a. Lokasi dan waktu penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal EMBA Vol. 3 No.3 Sept. 2015, Hal 1232-1242,	berpengaruh pada kinerja karyawan, dan Pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.		

Sumber : Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2019)

Berdasarkan Tabel 2.1 posisi penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan selain itu terdapat variabel lain seperti variabel pengembangan karir, kompetensi, lingkungan kerja, motivasi dan lain sebagainya.

Perbedaannya pada penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan variabel yang digunakan variabel budaya organisasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya sebuah perusahaan. Budaya organisasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang kuat, Manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh Najmy Haqq (2016) penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Evi (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian H1 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang telah dilakukan Rosdiana Dewi (2015) dalam hasil penelitian hasil penelitian menunjukkan hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, di mana budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Veithzal Rivai (2017:824) disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di dalam perusahaan melalui disiplin diri

karena disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja biasanya mempunyai kinerja yang baik. Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.

Disiplin yang terbentuk di dalam diri seorang pegawai merupakan sebuah cerminan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, serta masyarakat umum.

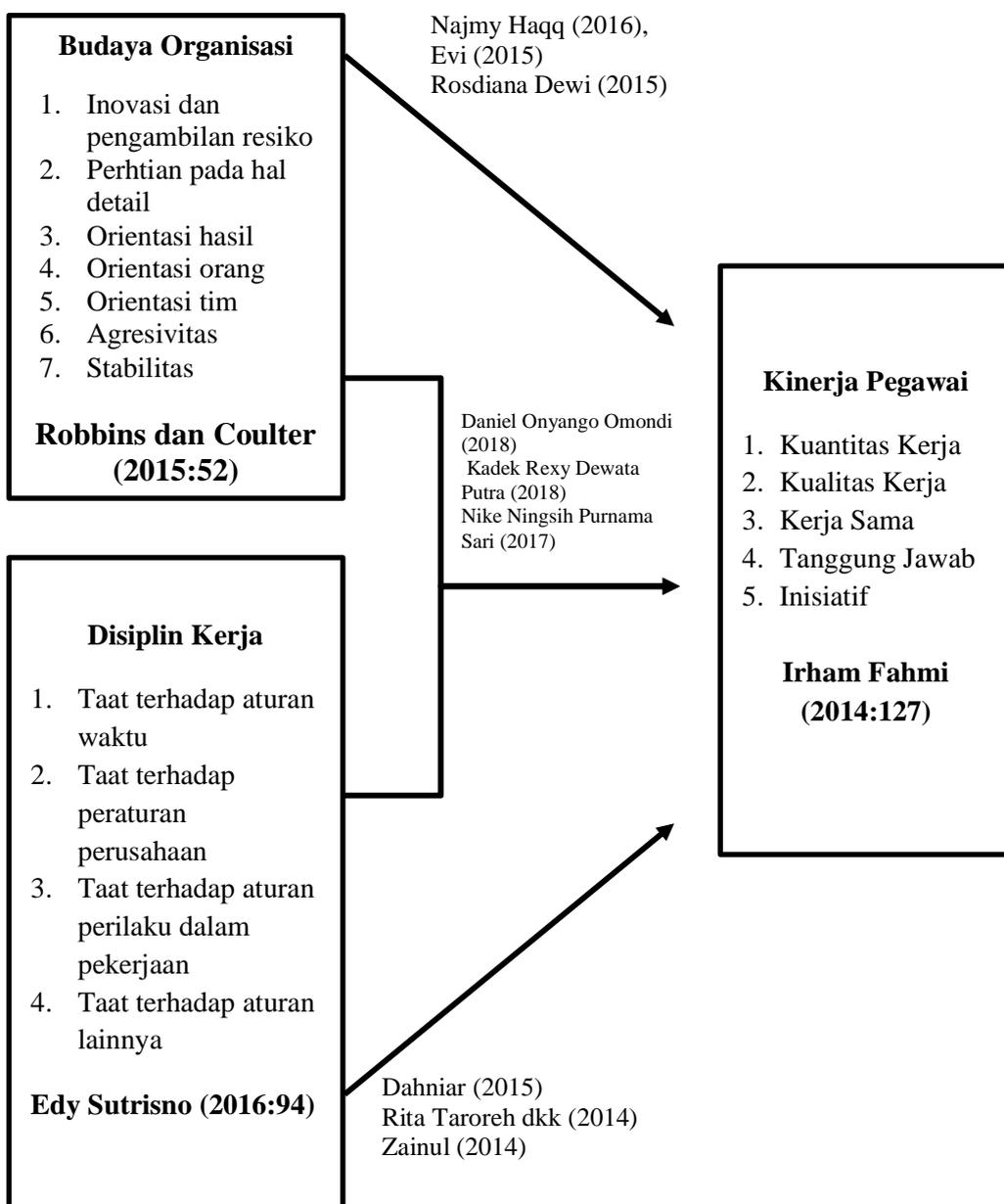
Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh Dahniar (2015) hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif variabel disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja, selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Rita Taroreh (2016) hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zainul (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kinerja pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi dan disiplin kerja diindikasikan memiliki pengaruh yang secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang lemah serta rendahnya kedisiplinan dalam berkerja menyebabkan pegawai bertindak semaunya tidak berdasarkan aturan yang berlaku dan apabila disiplin yang tinggi dalam bekerja serta didukung dengan budaya organisasi yang kuat maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang bertindak disiplin akan bekerja secara optimal.

Hubungan antara budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut diperkuat dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh Daniel Onyango Omondi (2018) hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Kadek Remy Dewata Putra (2018) hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Kerja variabel disiplin memiliki pengaruh langsung pada variabel kinerja pegawai. kemudian penelitian yang telah dilakukan oleh Nike Ningsih Purnama Sari (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai, dan Pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Peneliti-peneliti tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja yang menjadi fokus penelitian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan paradigma penelitian hubungan antara variabel budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

