

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka ini akan menguraikan landasan teoritik dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang disusun secara sistematis. Tujuan dari adanya tinjauan pustaka adalah agar peneliti memahami definisi dan karakteristik dari variabel yang akan diteliti

##### **2.1.1 Disiplin**

(Lijan Poltak Sinambela 2016:332). Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Disamping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

##### **2.1.1.1 Pengertian Disiplin**

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri. Pengertian disiplin berdasarkan para ahli sebagai berikut:

1. Handoko dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 334). Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.
2. Heidjrachman dan Husnan dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 334). Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.
3. Davis dalam Sinambela (2012). Disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan ketiga konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah *kepatuhan* pada *aturan* atau *perintah* yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai.

Sementara itu, kata kedua adalah “kerja”, sebagai kata dasar pada kata “pekerjaan”. Pengertian dari kerja sebagai berikut:

1. Taliziduhu Ndraha dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 335). Kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut.

2. Muchdarsyah Sinungan dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 334). Kerja di samping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja/perusahaan dan masyarakat luas.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.
2. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Indikator-indikator Kedisiplinan**

Malayu S.P. Hasibuan (2012 : 194), Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Diantaranya yaitu :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

### 3. Balas jasa/gaji dan kesejahteraan

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Contoh balas jasa yang sesuai.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Pimpinan bersikap adil, dan pemberian hukuman sesuai dengan kesalahan.

### 5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Arahan dan petunjuk.

### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, harus logis dan jelas.

### 7. Ketegasan

Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

## 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

(Mangkunegara, 2001). Sebenarnya terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

### 1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Menurut (Henry Simamora, 2001). Untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan :

1. Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian, dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
2. Mengorientasikan pegawai secara benar pada pekerjaannya dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
3. Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
4. Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
5. Mengondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah mereka pada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu

terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok antara manajemen dengan pegawai.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Mangkunegara dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 336). Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu, disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan :

1. Disiplin modern, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.
3. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan.

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Disiplin Dalam Organisasi**

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. (Henry Simamora, dalam Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 336). Dalam hal ini

manfaatnya, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan. Artinya, tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

#### **2.1.1.4 Prinsip-prinsip Disiplin**

Bacal dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 343). Ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner :

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama.

5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkan bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

#### **2.1.1.5 Faktor-faktor Disiplin**

Bejo Siswanto (2005). Faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada lima.:

1. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan pada yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.



## 5. Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antarsesama pegawai.

### **2.1.2 Budaya Kerja**

(Ndraha, 2003:114). Budaya kerja pada sebuah organisasi terbentuk sejak satuan kerja atau organisasi tersebut berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi ketika suatu satuan kerja atau organisasi menghadapi suatu permasalahan yang berkenaan dengan keberlangsungan suatu organisasi yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal.

#### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Kerja**

Para penulis buku telah mendefinisikan budaya kerja secara berbeda, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi dan Triguno berikut ini :

Nawawi dalam (Suparyadi 2015:465). Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, tetapi dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Triguno dalam (Suparyadi, 2015:465). Budaya kerja adalah falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau

organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja.

Dari uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi yang telah menjadi sebuah kebiasaan yang harus ditaati, sebagai tujuan untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.

#### **2.1.2.2 Indikator –indikator Budaya Kerja :**

Budaya kerja merupakan nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku diperusahaan yang berkaitan dengan akal dan budi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Menurut Nawawi (2008) indikator-indikator budaya kerja dalam Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019:54), sebagai berikut :

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas.

Karyawan mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan benar.

2. Jujur dalam bekerja.

Sifat jujur mampu membuat seseorang mendapatkan nilai lebih dimata orang lain. Jujur dalam bekerja juga mampu membuat karyawan mendapat kepercayaan lebih.

3. Komitmen kerja.

Memiliki komitmen yang tinggi mampu membuat seseorang termotivasi untuk menyelesaikan sesuatu sesuai dengan target yang ditentukan.

4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Tanggung jawab mampu membuat seseorang mendapat kepercayaan lebih dari orang sekitar.

5. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Berinteraksi dan bekerjasama dengan baik sesama masyarakat dapat membuat seseorang diterima dilingkungan tersebut dengan baik.

### 2.1.2.3 Elemen Budaya Kerja

1. Sikap terhadap pekerjaan

Sikap terhadap pekerjaan merupakan suatu keyakinan sebagai hasil dari memersepsikan tentang pekerjaan, yang mana persepsi ini didasarkan pada nilai-nilai yang dianut atau yang dimiliki oleh individu. Sikap memiliki dua kemungkinan yang saling bertolak belakang, seperti suka-tidak suka, setuju-tidak setuju, mendukung-menolak, dan sebagainya. Sikap terhadap pekerjaan meliputi bekerja, rasa tanggung jawab, dan rela berkorban.

Sebagai contoh, seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya lebih menyukai menjadi pedagang asongan guna memperoleh uang daripada dengan cara mengemis.

a. Elemen budaya kerja

Sikap terhadap pekerjaan, contohnya : suka bekerja, rasa tanggung jawab, dan rela berkorban. Sedangkan perilaku kerja, contohnya :

disiplin, kerja keras, kreatif, kerjasama, mandiri dan suka membantu rekan kerja.

## 2. Perilaku kerja

Rockeach (Robbins) dalam (Suparyadi, 2015 : 466) Membagi nilai menjadi dua, yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal adalah sesuatu yang menjadi tujuan hidup seseorang, misalnya menjadi orang kaya, memiliki status sosial yang baik, membantu orang lain, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan nilai instrumental adalah cara-cara yang digunakan, tindakan, atau perilaku seseorang dalam mewujudkan nilai terminal tersebut. Misalnya, bahwa untuk menjadi kaya maka orang harus disiplin, kerja keras, kreatif, inovatif, kerja sama, mandiri, dan suka membantu. Sebagai contoh, seseorang sangat patuh pada aturan-aturan tentang standar produk dalam melaksanakan pekerjaannya agar hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, seorang karyawan bekerja keras agar pekerjaannya dapat selesai pada waktu yang ditentukan.

### **2.1.2.4 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Kerja**

Budaya kerja yang dimiliki oleh setiap individu merupakan dasar penentu dan penggerak atas pilihan pekerjaan dan bagaimana individu tersebut melaksanakan pekerjaannya itu. Budaya kerja yang dimiliki oleh individu karyawan merupakan hasil kohesi, percampuran, atau penyesuaian antara budaya individu atau komunitas, di luar organisasi dengan budaya organisasi itu sendiri. Jadi, sebelum di dalam diri setiap individu karyawan terbentuk budaya kerja dari organisasi tertentu, terlebih dahulu terdapat suatu proses kohesi, percampuran, atau penyesuaian budaya yang dibawa oleh

karyawan ke dalam organisasi dengan budaya kerja yang sudah ada dalam organisasi. Proses kohesi, percampuran, atau penyesuaian ini memerlukan waktu yang kadang-kadang cukup lama dan juga pengorbanan dari karyawan atas nilai-nilai yang dimilikinya selama ini. Adanya perbedaan dalam proses penyesuaian ini dapat dipahami karena seperti dikatakan oleh Robbins dalam (Suparyadi, 2015 : 467) bahwa manusia itu unik, artinya tidak ada dua orang atau lebih yang sama. Apabila kita cermati beberapa aspek karakteristik individu, seperti nilai-nilai yang dianut, kepribadian, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap orang berbeda-beda maka sangat mungkin terjadinya beberapa faktor yang membentuk budaya kerja, yaitu:

1. Nilai-nilai

Para ahli menyatakan bahwa budaya itu diwariskan dari generasi ke generasi atau dipelajari. Artinya bahwa nilai-nilai sebagai bagian dari budaya yang dimiliki oleh seseorang itu diterima atau dipelajari dari orang tua, keluarga, atau masyarakat. Oleh karena itu, nilai-nilai yang dianut atau dimiliki oleh seseorang itu juga dapat berubah, namun perubahannya sangat tergantung pada tingkat fluiditas nilai-nilai tersebut.

2. Kepribadian

Robbins dalam (Suparyadi, 2015 : 468). Salah satu atribut kepribadian utama yang dimiliki manusia adalah locus of control. Seseorang dengan locus of control internal cenderung memiliki kemandirian yang tinggi, memiliki disiplin yang tinggi, dan rasa tanggung jawab pribadi yang besar. Sebaliknya, seseorang

dengan locus of control external memiliki kecenderungan disiplin dan rasa tanggung jawab yang rendah, suka menyalahkan orang lain, dan tidak mandiri.

### 3. Pendidikan

Pendidikan atau pembelajaran merupakan suatu proses transfer ilmu pengetahuan dengan tujuan untuk mengubah perilaku seseorang menjadi lebih baik daripada sebelumnya, dan perubahan perilaku ini bersifat permanen. Perubahan perilaku ini disebabkan oleh adanya pemahaman baru tentang sesuatu yang berbeda daripada pemahaman yang sebelumnya telah dimiliki oleh seseorang. Perubahan pemahaman dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai yang dianut oleh seseorang, baik yang bersifat menguatkan atau melemahkan. Orang yang berpendidikan lebih tinggi sangat mungkin dan dapat menerima bahwa untuk berhasil dalam pekerjaan dan karier maka ia harus bekerja kersa, kreatif, dan produktif.

### 4. Pengalaman

Seseorang yang telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, biasanya memiliki pengalaman yang cukup banyak. Pengalaman memberikan bukti nyata tentang suatu kejadian atau proses tentang sesuatu yang kadang-kadang berbeda dengan teori yang diperoleh dari suatu proses pendidikan atau pembelajaran. Seperti halnya pendidikan atau pembelajaran, pengalaman juga memberikan pengetahuan baru kepada seorang individu sehingga hal ini dapat penalarannya lebih komprehensif. Oleh karena itu, pengalaman juga dapat berpengaruh

terhadap nilai-nilai budaya kerja yang dianut oleh seseorang, baik yang bersifat menguatkan atau melemahkan.

#### 5. Budaya organisasi

Tjahjono (dalam Moeljono, 2007). Tidak sedikit organisasi besar yang telah memiliki apa yang mereka namakan sebagai budaya organisasi atau perusahaan (*corporate culcute*). Namun, banyak di antaranya yang implementasinya tidak nampak atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki masih bersifat *intangibile*, belum *tangible*. Misalnya, salah satu nilai budaya organisasi adalah inovatif, tetapi dalam praktiknya aktivitas penelitian dan pengembangan tidak mendapatkan dukungan anggaran yang cukup. Supaya budaya organisasi itu dapat diwujudkan atau *tangible* maka tidak harus kuat saja, tetapi juga harus sehat. Aspek kesehatan budaya organisari sangat tergantung pada praktik manajemennya (*corporate culcute management = CCM*), artinya apakah nilai-nilai budaya organisasi itu didukung secara manajemen.).

#### **2.1.2.5 Membangun Budaya Kerja**

Ketika memasuki memasuki sebuah organisasi, karyawan baru telah membawa nilai-nilai budaya kerja sendiri. Namun, karena nilai-nilai budaya kerja yang dibawanya itu belum tentu sesuai dengan budaya kerja yang dianut oleh organisasi dimana ia menjadi anggota sekarang, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk membangun budaya kerja yang sesuai dengan yang dianut oleh organisasi. Menurut

(Suparyadi, 2015:469), berikut ini dikemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan dalam membangun budaya kerja sebuah organisasi,) :

1. Seleksi dan pengujian

Praktik *corporate culture management* harus sudah dimulai ketika praktik manajemen sumber daya manusia mulai tahapan merekrut karyawan baru. Pada proses seleksi dan pengujian, para pelamar dihadapkan pada sejumlah aktivitas seperti seleksi administratif, ujian akademik, pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan psikologi, dan yang terakhir adalah wawancara. Aktivitas pemeriksaan psikologi terutama guna memenuhi apakah pelamar memiliki kecenderungan bakat yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dilakukannya nanti atau tidak. Kuat atau lemahnya kecenderungan bakat yang sesuai dengan bidang pekerjaan akan menentukan apakah pelamar itu nantinya mampu bertahan lama pada pada pekerjaannya atau tidak. Apabila karyawan mampu bertahan lama karena menyukai pekerjaannya maka akan sangat membantu karyawan tersebut dalam beradaptasi dengan nilai-nilai budaya kerja yang berlaku di organisasi. Namun sebaliknya, apabila kecenderungan itu lemah, artinya bahwa karyawan itu kurang menyukai pekerjaannya, maka apabila ia menghadapi adanya perbedaan nilai budaya kerja, karyawan ini kurang mampu beradaptasi, sehingga sangat mungkin ia akan keluar dari pekerjaannya dalam waktu yang relatif cepat.



## 2. Internalisasi nilai-nilai budaya kerja

Rumusan budaya kerja tidak cukup hanya ditulis pada spanduk atau poster yang dipasang pada tempat-tempat tertentu dalam kompleks perusahaan. Cara ini seperti dikatakan oleh Tjahjono (dalam Moeljono, 2007), bahwa budaya kerja bersifat *intangibile*, semu, atau di awang-awang dan tidak membumi. Guna menjadikan budaya kerja itu *tangible* sehingga mampu memberi manfaat bagi organisasi, maka organisasi dapat melakukan beberapa hal berikut ini, yaitu :

### a. Sikronisasi rumusan budaya

Rumusan budaya kerja harus sejalan atau sinkron dengan budaya organisasi, karena budaya kerja merupakan implementasi dari budaya organisasi. Misalnya, nilai budaya organisasi “inovatif” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “ kreatif, kerja keras, disiplin, dan rasa tanggung jawab “. Untuk nilai budaya organisasi “orientasi hasil” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “kreatif, produktif, dan rasa tanggung jawab”. Untuk nilai budaya organisasi “kepuasan pelanggan” maka rumusan nilai budaya kerja untuk mengimplementasikannya antara lain adalah “kreatif, responsif, dan rasa tanggung jawab”.

b. Program kerja yang mendukung

Agar budaya kerja dapat benar-benar dihayati dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap karyawan maka harus dikelola secara terprogram, yaitu melalui program kerja organisasi, misalnya guna mendukung nilai budaya kerja “kreatif dan teliti”, organisasi perlu menyediakan anggaran yang cukup untuk melakukan program penelitian dan pengembangan, misalnya untuk menciptakan produk baru, untuk mengetahui preferensi pelanggan, dan lain-lain. Demikian pula, untuk aspek-aspek bisnis yang lain juga perlu dikelola melalui program-program organisasi secara berkelanjutan, seperti pada aspek pemasaran, pengemasan, pendistribusian, pelayanan, dan lain-lain.

c. Pelatihan

Walaupun dari hasil pemeriksaan psikologi telah diketahui bahwa seorang karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi dalam hal kerja keras, kreativitas, kemandirian, dan lain-lain, tetapi agar ia mampu lebih cepat beradaptasi dengan tuntutan kerja keras, kreativitas, kemandirian yang diperlukan oleh pekerjaannya, maka ia perlu dilatih terlebih dahulu. Dengan pelatihan ini, potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut diproyeksikan pada tuntutan pekerjaan yang sebenarnya, sehingga apabila masih terdapat kekurangan maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkannya.

d. Masa percobaan

Walaupun sudah melalui proses seleksi dan pengujian serta pelatihan, namun belum tentu karyawan baru dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang seharusnya dan juga belum tentu dapat mengimplementasikan budaya kerja yang ada secara benar. Oleh karena itu, biasanya organisasi menerapkan kebijakan pemberlakuan masa percobaan kepada karyawan baru, misalnya selama 3 (tiga) bulan. Dalam masa percobaan ini yang perlu di evaluasi dan diberikan umpan balik bukan hanya tentang hasil pekerjaannya saja, tetapi juga meliputi implementasi budaya kerjanya.

e. Peraturan organisasi

Dalam membuat peraturan kedinasan, organisasi sedapat mungkin juga mencakup semua jenis budaya kerja yang harus diimplementasikan oleh setia karyawan. Semua peraturan yang dibuat harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan, serta diikuti dengan pemberian sanksi bagi yang melakukan pelanggaran dan pemberian penghargaan bagi yang mentaati dan melaksanakan semua peraturan itu dengan baik. Pemberian sanksi dan penghargaan perlu dilakukan guna memastikan bahwa seluruh peraturan yang ada itu dipatuhi dan dilaksanakan. Apabila seluruh peraturan dipatuhi dan dilaksanakan secara konsisten oleh para

karyawan, maka lama-kelamaan akan menjadi kebiasaan dan selanjutnya akan tertanam di dalam diri setiap karyawan, yaitu yang disebut sebagai nilai.

### 3. Komitmen pemimpin

Sebenarnya, pihak yang paling berkepentingan dan bertanggung jawab atas dihayati dan dilaksanakannya budaya kerja dengan baik oleh seluruh karyawan adalah pemimpin organisasi tersebut. Adanya tanggung jawab inilah sehingga seorang pemimpin diberi kewenangan untuk melakukan segala upaya yang diperlukan untuk mewujudkan adanya penghayatan dan pelaksanaan yang baik dari budaya kerja di organisasi. Oleh karena itu, seberapa baik hasil yang dicapai melalui berbagai upaya untuk menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja itu sangat tergantung pada komitmen pemimpin organisasi tersebut.

#### **2.1.2.6 Karakteristik Budaya Kerja**

Menurut Luthans (2015:125), karakteristik budaya kerja meliputi sebagai berikut :

##### 1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu, bahasa, termologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

## 2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.

## 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

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

## 5. Peraturan-peraturan

Yaitu aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar kebedaannya dapat diterima di organisasi.

## 6. 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.

### **2.1.2.7 Pembentukan Budaya Kerja**

Budaya kerja terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam

memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

#### **2.1.2.8 Fungsi Budaya Kerja**

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Menurut Robbins (2015:303), berikut adalah fungsi budaya kerja, yaitu :

1. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
3. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

### **2.1.3 Stres Kerja**

(Robbins, 2006:464). Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan. Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Kreitner dan Kinicki, dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 472). Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari tampilan diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa relaks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Selanjutnya, stres sebagai respons adaptif yang dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis/fisik khusus pada seseorang.

Charles D. Spielberger (dalam Handoyo, 2001). Stres kerja adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Sedangkan Gibson mengemukakan bahwa stres kerja

dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respons, dan stres sebagai stimulus-respons.

Sondang Siagian dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 472). Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak bisa di atasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luarnya.

Berdasarkan berbagai konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi tekanan dan ketegangan yang mempengaruhi emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Indikator-indikator Stres Kerja**

Menurut Hani (2001:200). Indikator-indikator stres kerja, sebagai berikut :

#### **1. Beban kerja yang berlebihan**

Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu banyak dan lain sebagainya.

#### **2. Tekanan/desakan waktu**

Konsekuensinya meliputi pengurangan kualitas dan kuantitas kinerja pekerja/standar waktu pengerjaan tugas.

#### **3. Pengawasan yang terlalu ketat dari atasan**

Akan menimbulkan rasa tegang dalam menyelesaikan pekerjaan.



#### 4. Frustrasi

Frustrasi timbul akibat tidak tercapainya tujuan yang diinginkan.

#### 5. Umpan balik yang tidak sesuai

Menimbulkan standar kerja yang tidak jelas hingga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan/ informasi tentang evaluasi penilaian.

### **2.1.3.3 Penyebab Stres Kerja**

Penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan yang lain antara pegawai dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja. Penyebab terjadinya stres yang bersifat organisasi, salah satunya adalah struktur dalam organisasi yang terbentuk melalui desain organisasi yang ada, misalnya melalui formalisasi, konflik dalam hubungan antar pegawai, spesialisasi, serta lingkungan yang kurang mendukung. Luthans dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 473). Robbins dalam (Suparyadi, 2016 : 473), hal ini dalam desain organisasi yang juga dapat menyebabkan stres antara lain, level diferensiasi dalam perusahaan, serta adanya sentralisasi yang menyebabkan pegawai tidak mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, faktor yang bersifat nonorganisasi, yaitu faktor individual, antara lain adalah tipe kepribadian pegawai (Robbins, dalam Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 473). Pegawai dapat menanggapi kondisi-kondisi tekanan tersebut secara positif

maupun negatif. Stres dikatakan positif dan merupakan suatu peluang bila stres merangsang seseorang untuk meningkatkan usahanya agar memperoleh hasil yang maksimal. Stres dikatakan negatif bila menyebabkan penurunan produktivitas pegawai. Akibatnya ada konsekuensi yang konstruktif maupun destruktif bagi badan usaha maupun pegawai. Pengaruh dari konsekuensi tersebut adalah penurunan ataupun peningkatan usaha dalam jangka waktu pendek atau panjang.

Dalam model stres kerja yang dikembangkan oleh Ivancevich dan Matteson, "*Organizational Stressor and Heart Disease*" (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005), penyebab stres meliputi level individual, level kelompok, level organisasional, dan level ekstra organisasional. Stresor level individual, yaitu yang secara langsung dikaitkan dengan tugas pekerjaan seseorang (*person-job-interface*). Menurut Ivancevich dan Matteso dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005), berikut ini contoh yang paling umum stresor level individual :

1. *Role overload*, merupakan kondisi dimana pegawai memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan atau di bawah tekanan jadwal yang ketat.
2. *Role conflict*, terjadi ketika berbagai macam pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab yang saling bertentangan satu dengan yang lainnya.
3. *Role ambiguity*, terjadi ketika pekerjaan itu sendiri tidak didefinisikan secara jelas.
4. *Responsibility for other people*, berkaitan dengan kemajuan karier pegawai.

### 2.1.3.4 Pendekatan Stres Kerja

Keith Davis dan John W. Newstrom dalam (Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 474). Mengemukakan bahwa “*four approaches that often involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*”. (empat pendekatan yang sering melibatkan pegawai dan kerja sama manajemen untuk manajemen stres adalah dukungan sosial, meditasi, biofeedback, dan program kesehatan pribadi). Pendekatan terhadap stress kerja seperti berikut ini :

1. Pendekatan dukungan sosial (social support). Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada pegawai. Misalnya, bermain game dan bergurau.
2. Pendekatan melalui meditasi (meditation). Pendekatan ini perlu dilakukan pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.
3. Pendekatan biofeedback. Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog sehingga diharapkan pegawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.
4. Pendekatan program kesehatan pribadi. Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, pegawai dalam periode waktu tertentu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

### **2.1.3.5 Cara Mengatasi Stres**

(Lijan Poltak Sinambela, 2016 : 475). Stres dapat diatasi dengan 3 pola, diantaranya :

1. Pola sehat, yaitu pola terbaik menghadapi stres dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
2. Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.
3. Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan dampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis.

### **2.1.3.6 Akibat atau Pengaruh Dari Stres**

Menurut Sweeney dan Mc.Farlin (2002:260). Akibat atau pengaruh dari stres diantaranya :

#### **a. Pengaruh Psikologis**

Kecemasan adalah salah satu gejala psikologis dari stres. Demikian juga depresi dan gangguan tidur. Jika stres berlangsung dalam jangka waktu yang lama, gejala psikologisnya mungkin burnout.

b. Pengaruh kesehatan

Beberapa penyakit memiliki bagian yang terkait dengan stres, seperti penyakit jantung, penyakit stroke, sakit kepala, bisul, sakit punggung dan beberapa penyakit infeksi.

c. Pengaruh kinerja

Stres juga bisa mempengaruhi kinerja. Kinerja yang menurun bisa disebut sebagai akibat dari kondisi fisik dan psikologis pegawai tersebut yang mengalami stres.

d. Perilaku agresif atau kasar

Sebenarnya perilaku agresif atau kasar ini merupakan efek yang lebih bersifat psikologis. Sering kita mendengar kekerasan atau bahkan pembunuhan ditempat kerja yang dilakukan oleh orang-orang yang mengalami banyak stres.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

(Donni Juni Priansa.2016:269). Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Rivai dan Sagala dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 269), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Mathis dan Jackson dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 269). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Benardin dan Russel dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 270). Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Milkovich dan Boudreau dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 270). Kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

#### **2.1.4.2 Indikator-Indikator Kinerja**

Mangkunegara dalam Any Isvandiari (2018), indikator-indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja dari masing-masing karyawan.

### 3. Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaannya, kesadaran akan kewajibannya karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam (Donni Juni Priansa, 2016:270), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sustermeister dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 270), faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2006), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowladge} + \text{Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan reality (Knowladge + Skill). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi).

#### **2.1.4.4 Pengukuran Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 271), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, yaitu :



1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain.

#### **2.1.4.5 Penilaian Kinerja**

Armstrong dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 272). Pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian keinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilaian tentang seberapa baik kinerja karyawan. Rivai dan Sagala dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 272), menyatakan bahwa penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Mathis dan Jackson dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 272), menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Sikula dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 272), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau benda.

#### 2.1.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (2008), menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penelitian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penelitian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Desain Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM seta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung bahwa adanya pengaruh disiplin, budaya kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal. Penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**

<b>Peneliti dan Judul</b>	<b>Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Sumber</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
1.Riza Faizal, Maman Sulaeman, Ismayudin Yulizar (2018) Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di KCP Bank BJB Ciamis, Garut dan Tasikmalaya	Terdapat variabel pengaruh budaya kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel disiplin dan stres kerja	Terdapat pengaruh positif secara parsial dan secara simultan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di KCP Bank BJB Ciamis, Garut dan Tasikmalaya	Jurnal eBA Vol. 5 No. 1, Februari 2019. ISSN 2620-7958 (Online) ISSN 2407-8166 (Print)
2.Silvia, I Wayan Bagia, Wayan Cipta (2016) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap	Terdapat variabel pengaruh budaya kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel disiplin dan stres kerja	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari budaya kerja terhadap kinerja	e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kinerja Karyawan pada PT. Hotel Adirama			karyawan PT. Hotel Adirama	
3. Ayu Made Adnyaningsih, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila (2016)	Terdapat variabel pengaruh disiplin kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan stres kerja	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Buleleng 45	e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)
Pengaruh Kompetensi Emosional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Buleleng 45				
4. Mauli Siagian (2018)	Terdapat variabel pengaruh disiplin kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan stres kerja	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SAT NUSAPERSA DA TBK BATAM	Jurnal AKRAB JUARA Volume 3 Nomor 1 Edisi Februari 2018 (1-18)
Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAT				

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NUSAPERSA DA TBK BATAM				
5. Immanuel M. Ginting, Try A. Bangun, Davin V. Munthe, Sumiati Sihombing (2019) Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara	Terdapat variabel pengaruh disiplin dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan stres kerja	Hasil penelitian menunjukkan disiplin dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PLN Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara	Jurnal Manajemen Volume 5 Nomor 1 (2019). p – ISSN:2301-6256, e - ISSN:2615-1928
6. Chadek Novi Charisma Dewi, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila (2018) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel pengaruh stres kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bagian Tenaga Penjualan UD	Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 4 No. 2, Bulan November Tahun 2018. P-ISSN: 2476-8782.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara.			Surya Raditya Negara.	
7. Uzzah Roni Amalia, I Wayan Suwendra, I Wayan Bagia (2016) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bina Centra Swakarsa	Terdapat variabel pengaruh stres kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh dari stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Centra Swakarsa	e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)
8. Anis Indriani, Ni Nyoman Yuliantini, I Wayan Bagia (2016) Pengaruh Stres Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel pengaruh stres kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel disiplin	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa ada pengaruh positif dari stres kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan	e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
pada PT Riyanthi Investama.			pada PT. Riyanthi Investama.	
9. Saga Cindai Alisanda, Tjiptogoro Dinarjo Soehari (2019) Pengaruh Disiplin, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pengembang an Pendidikan Dinamika (YPPD) Cikarang	Terdapat variabel pengaruh disiplin dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja, dan stres kerja	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pengembang an Pendidikan Dinamika (YPPD) Cikarang	Akademika Jurnal Teknologi Pendidikan Vol. 8 No. 2 2019
10. I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra (2016) Pengaruh Kompetensi, dan Disiplin Kerja	Terdapat variabel pengaruh disiplin kerja dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya kerja dan stres kerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja	e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.			karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa..	

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian tujuan, visi, misi yang telah ditetapkan, dalam pencapaian tujuan tersebut tentu harus di dukung dengan sumber daya yang baik, salah satu sumber daya yang paling utama yaitu sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi, maka dari itu tanpa sumber daya manusia yang baik perusahaan akan sukar mencapai tujuannya.

Salah satu harapan karyawan adalah mencapai kedisiplinan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Disiplin diperlukan untuk memperbaiki kualitas kinerja dari karyawan dalam mengembangkan kemampuan individu karyawan yang ada dalam dirinya seoptimal mungkin supaya menumbuhkan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dengan kesadaran diri untuk mengikuti peraturan yang berlaku baik untuk dirinya maupun untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Handoko dalam (Lijan, 2016:334), “Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”. Apabila disiplin dilakukan dengan baik maka kemampuan para karyawan pun akan bertambah.

Bukan hanya budaya kerjanya yang meningkat tetapi juga dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Saga Cindai Alisanda, Tjiptogoro Dinarjo Soehari (2019) mengenai pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara disiplin terhadap kinerja karyawan Yayasan Pengembangan Pendidikan Dinamika (YPPD) Cikarang. Temuan ini dapat didukung dengan teori dari Hasibuan (2013: 198), kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan termasuk kinerja yang baik.

Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam disiplin kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012 : 194) :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa/gaji dan kesejahteraan
4. Keadilan
5. Waskat (pengawasan melekat)
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Pada dasarnya, setiap perusahaan atau organisasi menginginkan tingkat kedisiplinan karyawan yang tinggi. Disiplin yang tinggi harus selalu dijaga, bahkan harus ditingkatkan agar lebih baik. Disiplin baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Riza Faizal,dkk (2019:12), “Karyawan diwajibkan menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya kinerja yang baik. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar dan dalam perusahaan seperti kompetensi dan budaya kerja sesuai dengan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas”. Hal ini sejalan dengan penelitian Silvia,dkk (2016) mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Adirama. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah perilaku yang ada agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Adapun indikator yang digunakan dalam melakukan budaya kerja menurut Nawawi (2008) dalam Risky Nur Adha, dkk (2019:54) :

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas
2. Jujur dalam bekerja
3. Komitmen kerja
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
5. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Saat seorang karyawan telah membangun budaya kerja secara tepat dan menghasilkan pencapaian berupa kinerja karyawan yang baik, tentu akan memberi peluang untuk karyawan dalam memperoleh disiplin yang lebih tinggi berdasarkan budaya kerja yang telah dilakukan dengan baik, dan juga akan memudahkan karyawan untuk mendapatkan disiplin yang lebih baik dalam perusahaan sebab budaya kerja dan

kedisiplinan pada karyawan dinilai mampu untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam pencapaian kinerja karyawan yang memuaskan.

Disiplin dengan stres kerja karyawan akan saling berpengaruh, dimana pada saat seorang karyawan merasa terbebani dan tidak sesuai dengan kemampuan seseorang yang mengakibatkan ketidakmampuan karyawan dengan disiplin yang diterapkan oleh perusahaan. Melalui disiplin yang baik dilakukan dengan kesadaran individu karyawan akan memperkecil timbulnya stres kerja karyawan. Ketika karyawan mengalami stres kerja maka akan sangat mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Lijan Poltak (2016:472), “Stres tidak bisa diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luarnya”. Hal ini sejalan dengan pendapat Chadek Novi, dkk (2018) mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Temuan ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa stres kerja dapat menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan.

Indikator stres kerja menurut Hani (2001:200) :

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan/desakan waktu
3. Pengawasan yang terlalu ketat
4. Frustrasi

5. Umpan balik yang tidak sesuai.

Dengan demikian stres kerja harus diatasi dengan baik akan membuat karyawan menjadi tidak dilema dengan dihadapkan pada peran karyawan baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Jika stres tidak diatasi maka akan membuat karyawan tidak lebih efektif dan efisien, kinerja karyawan akan menjadi terganggu serta menurun.

Kinerja merupakan suatu keberhasilan suatu perusahaan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Rivai dan Sagala dalam (Donni Juni Priansa, 2016 : 269), menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun Indikator dari kinerja menurut Mangkunegara dalam Any Isvandiari (2018), yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Pelaksanaan tugas
4. Tanggung jawab.

Kinerja karyawan akan tetap terjaga apabila mengupayakan peningkatan disiplin dengan membuat aturan dan memberikan sanksi secara tegas yang mengarah

pada kedisiplinan serta mensosialisasikan dengan baik, perusahaan memperhatikan budaya kerja seperti mengembangkan kompetensi dan menciptakan budaya kerja yang baik, dan perlu mengelola juga meminimalisir terjadinya stres kerja di perusahaan.

Hubungan antar variabel disiplin dan budaya kerja diperkuat oleh pernyataan Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2003:127) “Cakupan dari makna budaya kerja yaitu disiplin yang berarti peraturan yang senantiasa berpijak pada peraturan dan menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja”.

Hubungan antar variabel budaya kerja dan stres kerja diperkuat oleh pernyataan Anis Indriani (2016:9) “Stres yang akan dihadapi oleh karyawan mempertahankan budaya kerja yang baik di dalam perusahaan. Stres kerja dan budaya kerja akan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan di dalam perusahaan, hal tersebut juga sangat perlu untuk dipertahankan karena dapat meningkatkan kinerja secara baik pada setiap karyawan”.

Hubungan antar variabel disiplin dan stres kerja diperkuat oleh pernyataan Hadiyanto (2016:68) “Penerapan disiplin kepada karyawan akan mampu menumbuhkan rasa puas karyawan dalam bekerja. Begitupun sebaliknya jika karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat tidak mungkin untuk terkena stres”.

Dengan uraian yang telah dijelaskan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan disiplin dalam budaya kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin diciptakan dengan harapan agar karyawan mengikuti kewajiban dan larangan untuk

mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai kinerja karyawan yang optimal. Namun perusahaan perlu mengkaji dan meninjau penerapan budaya disiplin di perusahaan. Sehingga tidak menjadi beban yang justru akan menghambat tercapainya kinerja karyawan. Karena penerapan disiplin yang berlebihan akan membuat budaya kerja perusahaan menjadi berat dan sulit untuk di adaptasi oleh karyawan, sehingga dapat menyebabkan meningkatnya level stres karyawan dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Karyawan Tetap Non Manajer di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Otto Iskandardinata Tasikmalaya”**.