

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi di sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Para karyawan harus mempelajari budaya organisasi dengan cara bersosialisasi dengan budaya organisasi yang ada, dengan melakukan sosialisasi diharapkan agar karyawan mengenal semua komponen budaya organisasi, seperti nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. (Ernawan, 2011, hal. 88)

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam sistem organisasi. Secara mendalam budaya organisasi akan ditentukan pada kondisi kerja team, pemimpin dan ciri-ciri organisasi serta proses administrasi yang berlaku. budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan yang terdapat dalam struktur organisasi yang mewakili aturan-aturan perilaku bisa dijalankan oleh anggota organisasi.

Budaya yang produktif pada perusahaan adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi (Robbins, 2008, hal. 528). Keberhasilan kinerja perusahaan berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan adalah budaya organisasi (Hanif, 2012).

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. (Judge, 2015, hal. 355).

Pendapat Sedarmayanti dalam Samsuddin (Samsuddin, 2018, hal. 56) bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi.

Menurut Edgar Schein dalam Wilson (Wilson, 2012) bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid.

Sedangkan menurut Miller dalam Fauziah dkk. (Fauziah, 2018) *organizational culture is a group of values practiced by company management in managing and organizing their companies in order to achieve their goals* dengan arti bahwa budaya organisasi adalah sekelompok nilai yang dipraktikkan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola dan mengatur perusahaan mereka untuk mencapai tujuan mereka.

Sesuai dengan definisi dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma, sikap, dan peraturan yang menjadi pembeda dari organisasi yang lain untuk membatasi kegiatan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Berikut adalah fungsi budaya organisasi menurut Robbins (Judge, 2015, hal. 359) :

1. Budaya menciptakan Iklim

Iklim organisasional (*organizational climate*) adalah persepsi yang tersebar yang dimiliki para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka. Aspek budaya ini seperti semangat tim pada level organisasional. Ketika setiap orang memiliki perasaan umum yang sama mengenai apa yang terpenting atau seberapa baik bekerjanya suatu hal, maka efek dari tingkah laku ini akan menjadi semakin besar daripada jumlah dari bagian individu. Puluhan dimensi iklim telah dipelajari, meliputi inovasi, kreativitas, komunikasi, kehangatan, dan dukungan, keterlibatan, keselamatan, keadilan, keanekaragaman, serta layanan konsumen. Iklim juga mempengaruhi tingkah laku orang dalam beradaptasi. Jika iklim bagi keselamatan adalah positif, maka setiap orang akan mengenakan peralatan keselamatan dan mengikuti prosedur keselamatan.

2. Budaya yang Etis

Iklim kerja yang beretika (*ethical work climate*) merupakan konsep yang tersebar mengenai perilaku yang benar dan salah di tempat kerja yang mencerminkan nilai dari organisasi yang sebenarnya dan membentuk pengambilan keputusan yang etis bagi para anggotanya. Para peneliti telah mengembangkan teori iklim yang beretika. Untuk mengukur dimensi dari budaya yang beretika terdapat lima kategori yaitu instrumental, kepedulian,

independensi, hukum dan kode, serta aturan. Masing-masing menjelaskan pola pikir yang umum, ekspektasi, serta nilai dari para manajer dan para pekerja dalam hubungannya dengan organisasi mereka. Sebagai contoh dalam sebuah iklim instrumental yang beretika, maka para manajer akan membingkai pengambilan keputusan mereka disekitar asumsi bahwa para pekerja dan perusahaan termotivasi oleh kepentingan diri sendiri (egoistik). Dalam sebuah iklim kepedulian, sebaliknya, para manajer akan beroperasi di bawah ekspektasi bahwa keputusan mereka akan memengaruhi secara positif terhadap sejumlah besar kemungkinan bagi para pemangku kepentingan (pekerja, konsumen, pemasok). Iklim etis independensi bergantung pada gagasan modal pribadi masing-masing individu untuk menentukan perilaku di tempat kerjanya. Iklim hukum dan kode mensyaratkan bagi para manajer dan pekerja untuk menggunakan moral yang terstandarisasi secara eksternal yang melingkupi seperti misalnya kode etik profesional bagi norma, sedangkan iklim aturan cenderung untuk mengopersonalkan dengan ekspektasi yang terstandarisasi secara internal.

3. Budaya dan Inovasi

Sebagian besar perusahaan yang inovatif, sering kali ditandai dengan keterbukaan mereka tidak konvensional, kolaboratif, berbasis visi, budaya. Perusahaan perintis sering kali memiliki budaya yang inovatif karena mereka biasanya kecil, gesit, dan menitikberatkan pada pemecahan permasalahan agar dapat bertahan hidup dan berkembang.

4. Budaya sebagai suatu Aset

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, bahwa budaya organisasi dapat menyediakan lingkungan positif yang beretika dan membantu perkembangan inovasi. Budaya dapat juga secara signifikan memberikan kontribusi pada dasar dari organisasi.

5. Budaya sebagai sebuah kewajiban

Budaya dapat mendorong komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku pekerja, serta memberikan manfaat bagi organisasi. Budaya juga berharga bagi para pekerja, karena menguraikan bagaimana hal-hal dilakukan dan mana yang penting. Untuk itu, budaya adalah hal yang wajib bagi suatu lingkungan organisasi.

2.1.1.3 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi bagi perusahaan atau organisasi yang mengimplementasikannya menurut Ismail Nawawi dalam Sudaryono (Sudaryono, 2014, hal. 46) adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Budaya organisasi membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan organisasi bekerja dengan

lebih efisien dan efektif meningkatkan konsisten, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

4. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staff dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi staffnya dan memenangkan kompetisi.

2.1.1.4 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau perusahaan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi. Menurut Wirawan dalam Kaswan (Kaswan, 2018., hal. 166) peran budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Identitas organisasi.

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi.

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.

3. Reduksi konflik.

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok.

Budaya organisasi tidak hanya menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi pada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian.

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan arah, tujuan yang akan dicapai, dan cara mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru.

6. Menciptakan konsistensi.

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola beroperasi dan melayani konsumen, atau pelanggan organisasi.

7. Motivasi.

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat di belakang faktor-

faktor organisasi yang terlihat dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

9. Keselamatan kerja.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Berdasarkan penelitian Richard L.Gardner, faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan.

10. Sumber keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. Organisasi yang mapan mempunyai semboyan *high ethcis profit* dan *no pain and no gain*.

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Dalam mengukur variabel budaya organisasi, dimana suatu perusahaan pasti memiliki suatu budaya perusahaan untuk menjalankan kegiatan pekerjaan. Untuk itu, budaya tidak hanya tentang visi misi perusahaan saja melainkan terdapat

beberapa dimensi untuk mengukurnya. Maka untuk itu peneliti menggunakan indikator Budaya Organisasi menurut Robbins (Judge, 2015, hal. 355) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko. Indikatornya adalah kreativitas dan Pengambilan risiko

2. Memperhatikan detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail. Indikatornya adalah Akurat dan Teliti

3. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Indikatornya adalah Tujuan perusahaan

4. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi. Indikatornya adalah Pengaruh dan Hasil kerja

5. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu. Indikatornya adalah Kerjasama

6. Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai. Indikatornya adalah Persaingan

7. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan. Indikatornya adalah Keseimbangan.

2.1.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam berorganisasi. Karena tanpa adanya suatu komunikasi, maka pekerjaan tidak akan terselesaikan secara maksimal dan dapat berpengaruh terhadap prestasi perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, komunikasi sangat membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Baik pimpinan ataupun bawahan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka yang optimal.

Komunikasi merupakan Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini di karenakan komunikasi berfungsi untuk menjelaskan kepada para pegawai mengenai apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka (Judge, 2015, hal. 244).

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Mangkunegara (Mangkunegara, 2014, hal. 145) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi.

Menurut Wursanto (Wursanto, 2005, hal. 31) komunikasi adalah proses kegiatan pengoperan atau penyampaian warta atau berita atau informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) kepada pihak (seseorang atau tempat) lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian. Menurut Siagian (Siagian, 2002) komunikasi yang baik merupakan kunci untuk memelihara hubungan kerja. Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk memelihara hubungan kerja.

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang terbuka antar karyawan, termasuk dari atasan kepada bawahan. Hardjana (Hardjana, 2003) menyatakan bahwa dengan komunikasi, karyawan dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, membangun kerja sama dan sinergi dengan rekan kerja, menyampaikan tugas dan mengarahkan kinerja agar sesuai dengan tujuan, serta mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, dan konflik. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang komunikator kepada komunikan atau pengirim pesan dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian.

Menurut Sunarto (Sunarto, 2003, hal. 16) terdapat tiga unsur penting dalam proses komunikasi yang dilakukan dalam komunikasi, yaitu :

1. Sumber (source), disini sumber atau komunikator adalah bagian pelayanan santunan.
2. Pesan (message), dapat berupa ucapan atau pesan-pesan atau lambang- lambang.
3. Sasaran (Destination), adalah korban atau ahli waris korban (klaimen).

2.1.2.2 Fungsi Komunikasi dan Pentingnya Komunikasi

Terdapat empat fungsi utama komunikasi menurut Robbins dan Coulter (Robbins S. d., 2007) yaitu :

1. Kontrol

Komunikasi bertindak sebagai kontrol perilaku anggota dalam berbagai cara.

2. Motivasi

Komunikasi mendorong motivasi dengan menjelaskan pada karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sejajar. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk tujuan itu, dan menerima umpan balik dari perkembangan tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.

3. Ekspresi emosional

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana anggotanya berbagi rasa frustrasi dan perasaan puas. Komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi ekspresi emosional dan untuk memenuhi kebutuhan sosial.

4. Informasi

Individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi tersebut.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi Menurut Wursanto (Wursanto, 2005, hal. 159) secara rinci dapat dilihat dalam hal berikut:

1. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara

a. Para bawahan dengan atasan atau pimpinan

- b. Bawahan dengan bawahan
 - c. Atasan dengan atasan
2. Pegawai dengan organisasi atau lembaga yang bersangkutan
- a. Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai
 - b. Meningkatkan moral dan disiplin para pegawai
 - c. Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
 - d. Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi.
 - e. Semua informasi, keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat dan tepat diperoleh.
 - f. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai.
 - g. Menimbulkan saling pengertian diantara pegawai.
 - h. Meningkatkan kerja sama (team work) diantara para pegawai.
 - i. Meningkatkan semangat korp atau esprit de corp dikalangan para.

Komunikasi efektif berperan penting dalam suatu organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Rakhmat (Rakhmat, 2008) menyatakan bahwa syarat-syarat untuk berkomunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan.

2.1.2.3 Hambatan Komunikasi

Menurut Wursanto (Wursanto, 2005, hal. 171) Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Wursanto (Wursanto, 2005, hal. 171) meringkas hambatan komunikasi terdiri dari tiga macam, yaitu :

1. Hambatan yang bersifat teknis

Hambatan yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti :

- a. Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses komunikasi
- b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai
- c. Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dibagi menjadi kondisi fisik manusia, kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu atau situasi/ keadaan, dan kondisi peralatan

2. Hambatan semantic

Hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi.

3. Hambatan perilaku

Hambatan perilaku disebut juga hambatan kemanusiaan. Hambatan yang disebabkan berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komunikator maupun komunikan. Hambatan perilaku tampak dalam berbagai bentuk, seperti :

- a. Pandangan yang sifatnya apriori
- b. Prasangka yang didasarkan pada emosi
- c. Suasana otoriter
- d. Ketidakmauan untuk berubah
- e. Sifat yang egosentris

2.1.2.4 Indikator Komunikasi

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dan pendapat dari para ahli. Dimensi yang dimaksud merupakan teori dari Effendy (2017:122) sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antar pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antar pribadi ataupun komunikasi antar kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media manusia).

Indikatornya meliputi:

- a. Komunikasi vertikal

Komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi- informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberi laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

b. Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi antara sesama, seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal ini membantu untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah tertera pada hal-hal dianggap sangat penting saja. Indikatornya meliputi:

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya, bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai

bentuk seperti: majalah organisasi; press release, artikel, surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; leaflet; poster; konferensi pers.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

2.1.3 Disiplin Kerja

Usaha meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan disiplin kerja. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Di samping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Disiplin merupakan sesuatu yang sangat besar manfaatnya bagi perusahaan maupun setiap individunya. Bagi perusahaan disiplin akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan keberlangsungan perusahaan, yang menghasilkan sesuatu yang optimal, dan untuk individu karyawan akan membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman, menyenangkan, memberikan semangat lebih hingga karyawan bisa

melakukan pekerjaannya dengan sangat baik. Disiplin merupakan proses melatih pengontrolan diri agar dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai (Rivai, 2004, hal. 444) Disiplin Kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Siswanto (Siswanto, 2002, hal. 201) Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu sikap menghargai, menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Siagian (Siagian, 2002, hal. 305) Disiplin Kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Mangkunegara (Prabu, 2009, hal. 239) Disiplin adalah sikap kesediaan seseorang untuk memenuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2003, hal. 193) Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dimana kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (Siswanto, 2011, hal. 292) menyatakan bahwa Tujuan dari disiplin kerja secara umum ialah demi kelancaran dan kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

Selain tujuan umum, adapun tujuan khusus disiplin kerja antara lain :

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari disiplin kerja secara umum adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan itu sendiri, sedangkan tujuan disiplin kerja secara khusus adalah adanya pembentukan sikap kendali diri yang positif, pengendalian kerja, perbaikan sikap dan mampu menghasilkan motivasi kerja yang tinggi.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan.

Dengan adanya tujuan disiplin kerja diharapkan para karyawan perusahaan menyadari dan bersedia untuk menaati peraturan yang telah diberlakukan agar dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Hasibuan (Hasibuan, 2010., hal. 194) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan, diantaranya :

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 karyawannya. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuan atau bahkan jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah pentingnya asas *the right man on the right place and the right man on the right job*.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan karyawannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, kedisiplinan mereka semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan begitupun sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan semakin rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan karyawan lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Denganadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan meningkat.

5. Waskat

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

di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif itulah maka dapat terwujud kerjasama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau 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 membina kedisiplinan dalam perusahaan. Dengan sanksi hukuman yang semakin ketat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak

untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan di segani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal di antara sesama karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Untuk mengetahui disiplin kerja seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui indikator-indikatornya. Adapun indikator disiplin menurut Singodimejo dalam Sutrisno (Sutrisno, 2011, hal. 94) adalah sebagai berikut :

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 Peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Kinerja merupakan landasan bagi pencapaian tujuan tersebut. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena untuk mencapai tujuan perusahaan, memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik.

Kinerja seorang karyawan pada perusahaan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk

kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins S. , 2008)

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (Russel, 1998), Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Dessler (Dessler, 2015, hal. 41), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (Mathis, 2012, hal. 78), Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (Rivai V. d., 2005, hal. 65), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (Prabu, 2009, hal. 67), Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kerja amat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Dengan penilaian kinerja tersebut, suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Penilaian terhadap kinerja dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kerja yang tepat dan konsisten. Proses penilaian kinerja ini ditunjukkan untuk memahami kinerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. (Panggabean, 2012, hal. 124).

Tahapan pada proses penilaian meliputi :

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahapan awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan kinerja akan menghasilkan penilaian sesaat dan tidak akurat.

3. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kinerja karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

4. pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (Dharma, 2001, hal. 150) adalah sebagai berikut :

1. Pertanggung jawaban, apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat pengukuran pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan..
2. Pengembangan, jika standar dan sasaran digunakan maka sebagai alat keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan atau bantuan lainnya.

2.1.4.4 Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (Mangkunegara, 2014, hal. 67) mengatakan bahwa pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge dan skill*). Yang berarti pegawai yang IQ nya diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang cukup untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja akan membentuk motivasi. Motivasi merupakan kondisi yang mampu menggerakkan diri seorang karyawan untuk mengarah pada pencapaian tujuan kerja. Sikap mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Yang berarti seorang karyawan sudah paham betul apa yang menjadi target dan tujuan utama yang harus dicapai dengan situasi kerja.

2.1.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Kasmir (Kasmir, 2016, hal. 208) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya:

1. Kuantitas Pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sebagai syarat yang menjadi standar pekerjaan, dan dinyatakan dalam istilah: jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas yang dimaksud ialah terpenuhinya persyaratan suatu pekerjaan atas kualitas yang sudah ditentukan oleh perusahaan, serta persepsi karyawan terhadap kualitas dan kesempurnaan tugas terhadap kemampuan karyawan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu ialah suatu pekerjaan yang diselesaikan dengan memaksimalkan waktu yang sudah ditetapkan diawal, dengan melihat hasil yang diperoleh dalam waktu yang disediakan.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula jika pengeluaran biaya sesuai dengan anggaran maka tidak akan terjadi pemborosan, dan sehingga kinerjanya dianggap baik.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi

penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikaitkan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	Heri Herdiana (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Di Kota Tasikmalaya	Variabel (X) budaya organisasi variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) gaya kepemimpinan	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya	Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 2 No. 1 2016 (Mei 2016) 26-32

2	<p>Yuyun yuniasih, sarah mulialestari (2016)</p> <p>Pengaruh penempatan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan (suatu penelitian pada staff pegawai non manajer di bank tabungan pensiun nasional tbk. Kota tasikmalaya)</p>	<p>Variabel (X) Komunikasi</p> <p>Variabel (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel (X) Penempatan</p>	<p>Komunikasi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 2 No. 2 2016 (November 2016) 72-80</p>
3	<p>Kartawan Kartawan, Ade Komaludin, Ros Rosiah (2016)</p> <p>Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit umum daerah dr. Soekardjo kota tasikmalaya</p>	<p>Variabel (X) Disiplin Kerja</p> <p>Variabel (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel (X) komitmen organisasi</p> <p>Variabel (X) Kompensasi</p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya.</p>	<p>Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 2 No. 2 2016 (November 2016) 91-104</p>
4	<p>Yuyun Rachmayuniawati (2018)</p> <p>Pengaruh Kecerdasan Sosial, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pendamping Pkh</p>	<p>Variabel (X) Budaya Organisasi</p> <p>Variabel (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel (X) Kecerdasan Sosial</p> <p>Variabel (X) Motivasi Kerja</p>	<p>Budaya Organisasi Secara Parsial Dan Simultan Mempengaruhi Kinerja Pekerja Secara Positif</p>	<p>Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 4 No. 2 2018 (November 2018) 128-133</p>

	Dinas Sosial Kabupaten Tasikmalaya				
5	Tri Mulyani Kartini (2020) Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Variable (X) Komunikasi Variable (X) Budaya organisasi Variable (Y) Kinerja Karyawan	Tidak ada Variabel (X) Disiplin Kerja	komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XY.	Jurnal Pelita Ilmu vol. 14 No. 02 oktober 2020
6	Pudjiati, Fatimatul Khabibah (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN(persero) up3 balikpapan	Variable (X) Budaya organisasi Variable (X) Komunikasi Variable (X) Disiplin kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	-	Secara simultan budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut variabel Budaya Organisasi merupakan yang dominan mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan.	Jurnal GeoEkonomi ISSN- Elektronik (e): 2503- 4790 ISSN- Print (p): 2086-1117 Volume 11 Nomor 1, Maret 2020

7	Faisal, Muhamad Dani Somantri, Nurul Hidayatun Napisah (2020) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah KCP Ciawi Tasikmalaya	Variabel (X) Budaya organisasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak ada Variabel	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi	Jurnal Ekonomi Syariah Vol. 5, No. 1. Mei 2020
8	Yuyun Yuniasih Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (suatu penelitian pada staf pegawai non manajer di PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya)	Variable (X) Komunikasi Variable (X) Disiplin kerja Variable (Y) Kinerja Karyawan	Tidak ada Variabel Budaya Organisasi	Disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada staf non manager di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya	Jurnal Perbankan dan Keuangan Vol 2 No 1 Februari 2021hal 37-42
9	Yuyun Rachmawati Pengaruh Kecerdasan Sosial, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pendamping PKH Dinas Sosial Kabupaten Tasikmalaya	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) kecerdasan Sosial Variabel (X) Motivasi	kecerdasan sosial, motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan mempengaruhi kinerja pekerja secara positif	Jurnal Ekonomi Manajemen Vol 4. No. 2. November 2018 hal 128-133
10	Yuyun Yuniasih, Heri Herdiana, Alfin Nurfaumi Mufreni	Variabel (X) Disiplin Kerja	Variabel (X) Penghargaan	Hasil penelitian menunjukkan penghargaan,	Jurnal Ekonomi Manajemen Vol 4. No. 2.

(2018)	Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Motivasi	disiplin, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemauan kerja secara simultan	November 2018 hal 119-127
Pengaruh Penghargaan, Disiplin dan Motivasi Terhadap kinerja karyawan melalui Kemauan kerja				

2.3 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena untuk mencapai tujuan perusahaan, memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik.

Perusahaan selalu berupaya semaksimal mungkin untuk menciptakan kinerja yang berkualitas melalui Divisi Sumber Daya Manusia yang fokus dalam membentuk, meningkatkan dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia guna mendukung tercapainya visi dan misi serta tujuan perusahaan.

Guna tercapainya visi dan misi perusahaan, Budaya organisasi berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari perusahaan di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Para karyawan harus mempelajari budaya organisasi dengan cara bersosialisasi dengan budaya organisasi yang ada, dengan melakukan sosialisasi diharapkan agar karyawan mengenal semua komponen budaya organisasi, seperti nilai-nilai yang

diterapkan dalam organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. (Ernawan, 2011, hal. 88)

Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. (Judge, 2015, hal. 355). Pendapat Sedarmayanti dalam Samsuddin (Samsuddin, 2018, hal. 56) bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma, sikap, dan peraturan yang menjadi pembeda dari organisasi yang lain untuk membatasi kegiatan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam mengukur variabel budaya organisasi, di mana suatu perusahaan pasti memiliki suatu budaya perusahaan untuk menjalankan kegiatan pekerjaan. Untuk itu, budaya tidak hanya tentang visi misi perusahaan saja melainkan terdapat beberapa dimensi untuk mengukurnya. Maka untuk itu peneliti menggunakan dimensi menurut Robbins (Judge, 2015, hal. 355) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Memperhatikan detail
3. Orientasi pada hasil
4. Orientasi pada orang
5. Orientasi pada tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Heri Herdiana (Herdiana, 2016) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan BPJS

Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya. Yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Sehingga budaya organisasi menjadi salah satu yang harus diperlukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal.

Komunikasi juga merupakan hal yang sangat penting dalam berorganisasi. Karena tanpa adanya suatu komunikasi, maka pekerjaan tidak akan terselesaikan secara maksimal dan dapat berpengaruh terhadap prestasi perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, komunikasi sangat membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Baik pimpinan ataupun bawahan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka yang optimal.

Mangkunegara (Mangkunegara, 2014, hal. 145) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi.

Menurut Effendy (Efendy, 2017, hal. 122) indikator komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antar pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antar pribadi ataupun

komunikasi antar kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media manusia). Indikatornya meliputi:

- a. Komunikasi vertikal
 - b. Komunikasi horizontal atau lateral
2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah tertera pada hal-hal dianggap sangat penting saja. Indikatornya meliputi:

- a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak
- b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Penelitian terdahulu mengenai komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Tri Mulyani Kartini (Kartini, 2020) menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XY. Yang berarti bahwa semakin baik komunikasi dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Sehingga komunikasi menjadi salah satu variabel yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal.

Usaha meningkatkan kinerja karyawan dapat juga dilakukan dengan memperhatikan disiplin kerja. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok.

Di samping 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 sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Abdurrahmat (Fathoni, 2009, hal. 172) berpendapat bahwa “Saat karyawan selalu datang tepat waktu, pulang sesuai waktu yang telah ditentukan, sudah mampu mengerjakan pekerjaan dengan sangat baik, serta mematuhi peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan maka itulah yang dinamakan Disiplin kerja”.

Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2003, hal. 193) Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dimana kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Untuk mengetahui disiplin kerja seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui indikator-indikatornya. Adapun indikator disiplin menurut Singodimejo dalam Sutrisno (Sutrisno, 2011, hal. 94) adalah sebagai berikut :

1. Taat Terhadap Aturan Waktu
2. Taat Terhadap Peraturan Perusahaan

3. Taat Terhadap Aturan Perilaku dalam Pekerjaan

4. Taat Terhadap Peraturan lainnya diperusahaan

Penelitian terdahulu mengenai disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Kartawan, Ade Komaludin, Ros Rosiah (Kartawan Kartawan, 2016) menunjukkan bahwa variabel Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya. Yang berarti bahwa semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Sehingga disiplin kerja menjadi salah satu variabel yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

Kinerja seorang karyawan pada perusahaan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins S. d., 2007).

Menurut Mangkunegara (Prabu, 2009, hal. 67), Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Kasmir (Kasmir, 2016, hal. 208) adalah

1. Kuantitas Pekerjaan,
2. Kualitas Pekerjaan,

3. Ketepatan Waktu,
4. Penekanan Biaya,
5. Pengawasan,
6. Hubungan antar Karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, komunikasi dan disiplin kerja merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Apabila dalam suatu perusahaan memiliki budaya organisasi, komunikasi dan disiplin kerja yang baik, maka akan menjadi modal utama dalam mendapatkan kinerja karyawan yang baik yang akan menguntungkan perusahaan.

Penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Pudjiati dan Fatimatul Khabibah (Pudjiati, 2020) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, komunikasi dan disiplin kerja Secara simultan budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut variabel Budaya Organisasi merupakan yang dominan mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan. Yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, komunikasi dan semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Sehingga budaya organisasi, komunikasi dan semakin tinggi disiplin kerja menjadi variabel yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut **“Terdapat Pengaruh Antara Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Sukahati Pratama Tasikmalaya”**