

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Menurut Simanjutak dalam Tannady (2018) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) Mangkunegara (2017):

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata IQ (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Pentingnya kinerja

Menurut Sudiman dalam Yenti dkk (2014) pentingnya kinerja sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja membantu pimpinan instansi pemerintahan dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
2. Sistem pengukuran kinerja yang efektif memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan di dalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
3. Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para *stakeholders* eksternal.
4. Sistem pengukuran kinerja yang baik dapat menggerakkan kearah yang positif. Sebaliknya sistem yang buruk dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.
5. Mengidentifikasi kualitas pelayanan.

d. Karakteristik kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto, 2017):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

e. Indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator (Robbins dalam Cesilia dkk, 2017) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2. Disiplin Kerja

a. Definisi disiplin kerja

Hasibuan (2017) kedisiplinan adalah kesadaran seseorang dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja diartikan jika karyawan selalu datang tepat waktu dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hamali (2018) disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang

menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dari seorang yang mentaati semua peraturan atau tata tertib kerja dan tidak pula mengelak untuk menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran.

b. Teori disiplin kerja

Terdapat teori yang mendasari disiplin kerja yaitu aturan tungku panas adalah:

1. Aturan tungku panas (*hot stove rule*)

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas, yakni:

- a. Membakar dengan segera. Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilakukan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki dimensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
- b. Harus dilakukan segera. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c. Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya. Oleh karena itu, ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d. Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

c. Pentingnya disiplin kerja

Pentingnya disiplin kerja menurut Sastrohadiwiryo dalam Yenti dkk, 2014 sebagai berikut:

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada

pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Macam-macam disiplin kerja

Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif, dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2017):

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan adalah (Sutrisno dalam Hamali, 2018):

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang

bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya.

6. Ada tidaknya perhatian yang besar kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:

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

f. Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja

Kinerja karyawan sangat ditentukan oleh disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang taat pada peraturan, bekerja pada waktu yang ditentukan, dan tidak menunda pekerjaan hal tersebut sangat menentukan kinerja yang baik dari setiap karyawan. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan bekerja secara maksimal.

g. Indikator disiplin kerja

Menurut Hasibuan (2017) indikator disiplin kerja sebagai berikut:

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 karyawan.

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.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

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. 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.

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. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, 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 indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman yang telah ditetapkan.

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.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi budaya organisasi

Menurut Schein dalam Luthans (2015) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota

yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2015).

Adapun Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Menurut Phegan dalam Wibowo (2010), budaya organisasi adalah tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi sebagai filosofi kerja karyawan, sehingga dapat membentuk perilaku karyawan dalam bekerja.

b. Teori budaya organisasi

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, dan percakapan) serta makna yang diletakan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan umumnya budaya organisasi

dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan.

1. Metafora budaya : jaring laba-laba dan organisasi

Budaya organisasi (organizational culture) adalah esensi kehidupan organisasi. Tujuan utama dari para peneliti adalah untuk memikirkan semua konfigurasi (fitur) menyerupai jaring yang mungkin di dalam organisasi. Greets menggunakan gambaran mengenai jaring laba-laba maksudnya karena jaring sendiri terdiri atas desain yang rumit dan tiap jaring berbeda dengan lainnya.

2. Asumsi teori budaya organisasi

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan teori budaya organisasi (kesesuaiannya bergantung pada adanya keberagaman dan kompleksitas). Ketiga asumsi ini menekankan pada pandangan mengenai proses dari sebuah organisasi yang dikemukakan oleh Pancanowsky dan O'Donnell Trujillo:

- a. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi. Hal ini berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi.
- b. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi.
- c. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

c. Pentingnya budaya organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan KInicki dalam Titisari (2014) adalah sebagai berikut:

1. Memberi anggota identitas organisasioanal, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang buadaya organiasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interkasi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

d. Fungsi Budaya

Fungsi budaya menurut Robbins dan Judge (2015) sebagai berikut:

1. Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan. Hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi
3. Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan dari diri sendiri perorangan.
4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.
5. Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

e. Ciri-ciri budaya organisasi

Ciri-ciri budaya organisasi dalam sebuah perusahaan (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2010) sebagai berikut:

1. Perusahaan tidak hanya mempunyai satu, tetapi beberapa budaya. Organisasi mungkin mempunyai satu *dominant culture* dan beberapa *subculture* yang berbeda.

2. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu. Perusahaan baru kemungkinan ukurannya masih kecil dan bersahabat, yaitu bersifat komunal, tetapi bergerak naik dan turun, dan budayanya mungkin juga berubah. Dengan kata lain budaya organisasinya tidak tetap, tetapi bersifat cair, dapat berubah sepanjang waktu.
3. Tidak perlu satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari lainnya. Semua budaya mempunyai aspek positif dan negatif. Yang menarik adalah bahwa beberapa organisasi dapat sukses ketika mempunyai budaya tertentu walaupun sangat tidak cocok pada perusahaan lain.

f. Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh Mondy (2003:446). *“A firm’s culture has an impact on employee job satisfaction as well as on the level and quality of employee performance.* Menurutnya, budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku.

Orang berbudaya pasti mereka mengetahui nilai-nilai di dalam perusahaan. Nilai-nilai tersebut sangat dibutuhkan sebab dapat berkaitan dengan kelancaran dalam bekerjasama dengan rekan kerja

dan pimpinan. Semakin tinggi orang yang memiliki kesadaran akan nilai-nilai tersebut maka kerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan semakin baik.

g. Indikator budaya organisasi

Robbins dalam Arianti (2014) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

2. Perhatian

Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukan santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. **Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe dalam Titisari, 2014).

Organ dalam Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang sering

kali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisioanal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.

b. Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Istilah OCB diperkenalkan oleh Organ diawal tahun 1980-an, namun jauh sebelum tahun tersebut Bardnard (1938) telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willigness to cooperate*). Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat pada teori pertukaran sosial dikemukakan Blau (1964), yang menyatakan bahwa mengasumsikan bahwa hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu bentuk pertukaran sosial. Staley dan Magner (2002) mengutip Blau (1964) yang menyatakan bahwa dalam hubungan pertukaran sosial, sifat mendasar yang menjadi ciri khas pertukaran tersebut adalah bahwa kewajiban (*obligations*) masing-masing pihak tidak daitur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur kontribusi masing-masing pihak.

c. Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Podsakoff dan MacKenzie dalam Tititisi (2014) menjelaskan manfaat atau pentingnya OCB dalam perusahaan:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

d. Elemen dalam konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu (Stamper dan Dyne dalam Titisari, 2014):

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak

3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

e. Faktor-faktor internal pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al dalam Titisari (2014) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari diri karyawan diri sendiri antara lain:

1. Kepuasan kerja

Faktor internal yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan moral, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, Karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

2. Komitmen organisasi

Faktor lain yang berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah komitmen organisasi. Kebebasan karyawan untuk melakukan aktualisasi diri sangat berpengaruh terhadap pembentukan

komitmen dan loyalitas kepada organisasi berhubungan dengan pengembangan tingkat kinerja.

3. Kepribadian

Kepribadian juga bisa sebagai variabel pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ dalam Titisari (2014) bahwa perbedaan individu merupakan faktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu merefleksikan ciri/trait predisposisi karawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh.

4. Moral karyawan

Moral memuat ajaran atau ketentuan baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

5. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat *persistensi* dan antusiasmenya dalam melakukan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

f. Faktor eksternal pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al dalam Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan antara lain:

1. Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

2. Kepercayaan pada pimpinan

Faktor lain yang menjadi perhatian juga adalah kepercayaan terhadap pimpinan (*trust in leader*).

3. Budaya organisasi

Terminologi tentang budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Menurut antropologis, budaya didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan perilaku yang sama.

4. Kepemimpinan transformasional

Cannella dan Monroe dalam Titisari (2014) mengindikasikan bahwa pimpinan-pimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategi tersebut.

h. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja

Kinerja dihasilkan melalui banyak hal diantaranya lingkungan kerja termasuk rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik akan memberikan bantuan dan dampak bagi sesama karyawan. OCB yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan OCB untuk berperilaku lebih membantu guna meningkatkan kinerjanya.

i. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. dalam Putri dan Utami (2017) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik

mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. Civic Virtue

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang diketahui.

B. Hasil penelitian terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan antara disiplin kerja, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dapat dilihat sebagai berikut:

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nisa dkk. 2018	Variabel bebas: a. Budaya organisasi b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Variabel terikat: a. Kinerja pegawai	a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

No	Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Rosiana dkk. 2016	Variabel bebas: a. Karakteristik budaya organisasi b. <i>Locus of control</i> c. Disiplin kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Almunawaroch dkk. 2017	Variabel bebas: a. Kompensasi b. Kepemimpinan c. Kompetensi d. Disiplin kerja Variabel terikat: a. Kinerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
4.	Yenti dkk. 2014	Variabel bebas: a. Kecerdasan emosi b. Kecerdasan intelektual c. Disiplin Variabel terikat: a. Kinerja perawat	Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin terhadap kinerja perawat
5.	Lasmaya (2016)	Variabel bebas: a. Sistem informasi SDM b. Komperensi c. Disiplin kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
6.	Arianto (2013)	Variabel bebas: a. Kedisiplinan b. Lingkungan kerja c. Budaya kerja Variabel terikat: a. Kinerja tenaga pengajar	Kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pengajar
7.	Jannah dkk. 2014	Variabel bebas: a. Kompensasi b. Pengembangan karir c. Disiplin kerja Variabel terikat : a. Kinerja pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja .
8.	Philomena MN and Ann Nduku Nyabuto (2014)	Variabel bebas: a. <i>Discipline</i> Variabel terikat: a. <i>Performance</i>	Disiplin berpengaruh terhadap kinerja

No	Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Sari dan Dewi (2014)	Variabel bebas : a. Kepemimpinan b. Budaya organisasi c. Motivasi kerja Variabel terikat: a. Kinerja pegawai	Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
10.	Manik dkk. 2015	Variabel bebas: a. Kepemimpinan b. Kompetensi c. Budaya organisasi Variabel terikat: a. Kinerja pegawai	Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja
11.	Jannah dan Endratno (2017)	Variabel bebas: a. Motivasi intrinsik b. Motivasi ekstrinsik c. Lingkungan kerja d. Budaya organisasi Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
12.	Tambawum dkk. 2018	Variabel bebas: a. Perubahan organisasi b. Budaya organisasi c. Etos kerja Variabel terikat: a. Kinerja pegawai	Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
13.	Logahan dkk. 2014	Variabel bebas: a. Budaya organisasi b. Keterlibatan kerja Variabel terikat: a. Komitmen organisasi b. Kinerja karyawan	Budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan
14.	Shung-Mei Tseng (2010)	Variabel bebas: a. <i>Organizational culture</i> b. <i>Knowledge conversion</i> Variabel terikat: a. <i>Corporate performance</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
15.	Ramadhan dkk. 2018	Variabel bebas: a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> b. Good Corporate Governance Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

No	Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
16.	Putri dan Utami (2017)	Variabel bebas: a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Variabel terikat: a. Kinerja tenaga perawat	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat
17.	Wati dan Surjanti (2018)	Variabel bebas: a. Kecerdasan emosional b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> c. Kepuasan kerja Variabel terikat: a. Kinerja karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja perawat

Hasibuan (2017) disiplin kerja diartikan jika karyawan selalu datang tepat waktu dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Penelitian tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh Yenti dkk. 2014 dengan hasil yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung pula oleh penelitian Almunawaroch dkk (2017); Rosiana dkk

(2016); Lasmaya (2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat

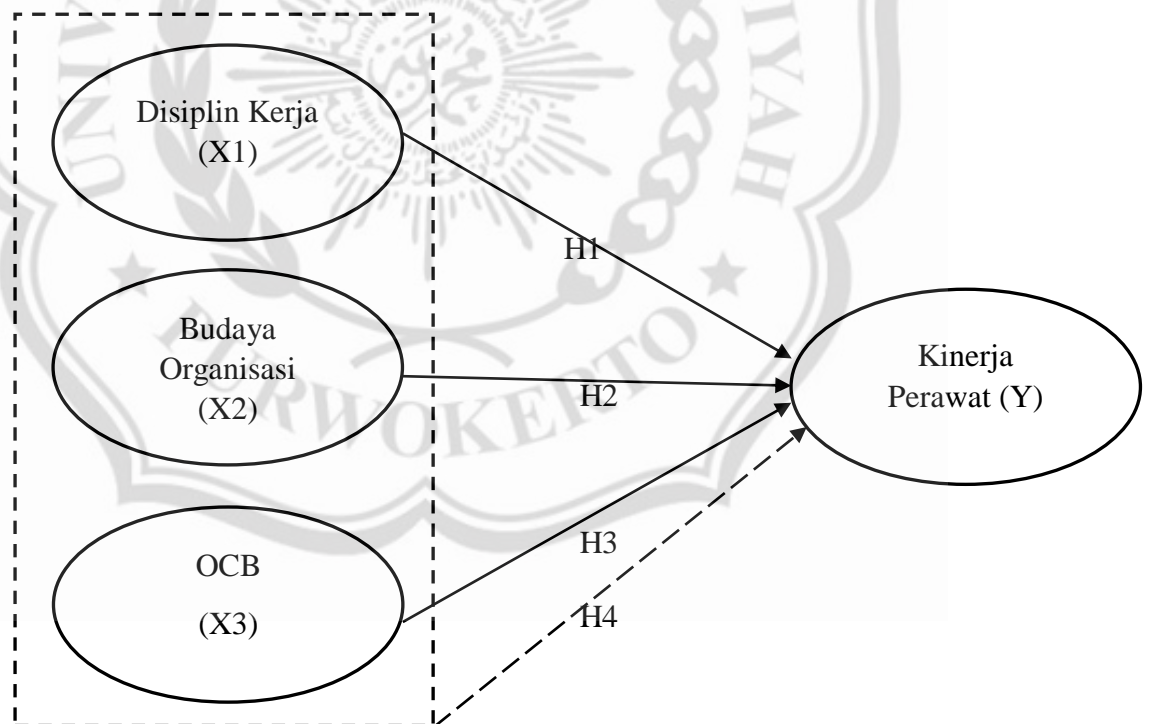
Menurut Schein dalam Luthans (2015) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh Manik dkk. 2015 dengan hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Didukung pula oleh penelitian Sari dan Dewi (2014); Jannah dan Endratno (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja perawat

Menurut Aldag dan Resckhe dalam Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-

perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial , yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu.

Penelitian tentang Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja yang dilakukan oleh Kimbal dkk. 2015 dengan hasil yang menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Didukung pula oleh penelitian Ramadhan dkk. 2018; Putri dan Utami (2017); Wati dan Surjanti (2018) yang menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- ▶ : Hubungan secara parsial
- - - - -▶ : Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 = Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

H2 = Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

H3 = *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

H4 = Disiplin kerja, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.