

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2..1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja**

Bagi sebuah organisasi, kinerja sangat penting karena akan menentukan efektivitas dari organisasi tersebut dan sebagai pengukur keberhasilan manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Kinerja pegawai yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebaliknya, ketika pegawai berkinerja tidak efektif atau tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh organisasi maka akan mendapatkan hambatan dalam mencapai tujuannya (Pusparani, 2021).

##### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Secara etimologis, "kinerja" berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Mangkunegara dalam Marjaya & Pasaribu (2019), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun dalam Adamy (2016:91) kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu sesuai dengan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh Pegawai dalam suatu organisasi. Lebih lanjut menurut Hasibuan

dalam Muis dkk (2018) tiga factor penting dari kinerja adalah keterampilan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Kinerja seorang pegawai akan semakin baik jika semakin tinggi ketiga factor diatas.

Manajemen kinerja tidak hanya alat untuk mengevaluasi kinerja pegawai tapi juga sebagai strategi untuk memeriksa dan mendorong tingkat produktivitas kerja yang lebih. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah pencapaian pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh seseorang atau tim kerja dalam upaya pencapaian target organisasi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2. Dimensi Kinerja**

Menurut Sinambela (2008:7-8) yang mengemukakan seberapa tinggi kinerja organisasi publik dapat dilihat dari 4 dimensi, yaitu:

##### **1. Produktivitas**

Hubungan antara input dengan output. Dalam masyarakat terjadi tuntutan-tuntutan unntuk mendorong pemerintah untuk mampu berbuat banyak dengan sumber-sumber yang terbatas. Input diukur seperti tenaga kerja, materi dan modal, sedangkan output berupa hasil kerja unit dan produk-produk pekerjaan dan pemberian pelayanan.

## 2. Responsivitas

Responsivitas merupakan pertanggungjawaban dari sisi yang menerima pelayanan. Organisasi publik dilihat dari sikap tanggapnya terhadap sesuatu yang menjadi permasalahan, kebutuhan, keluhan, dan aspirasi masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa responsivitas dapat melihat sejauh mana kebutuhan, masalah, tuntutan, dan aspirasi masyarakat dapat dipuaskan dalam bingkai kebijakan, komprehensivitas dan aksesibilitas administrasi, terbukanya administrasi terhadap keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan, tersedianya diskursus dan penggantian yang mengarah pada efisiensi ekonomi.

## 3. Responsibilitas

Responsibilitas merupakan konsep yang berkenaan dengan standar dan kompetensi teknis yang dimiliki administrator publik untuk menjalankan tugasnya. Organisasi publik dikatakan bertanggungjawab apabila pelakunya memiliki standar profesionalisme atau kompetensi yang tinggi. Untuk dapat melakukan penilaian terhadap sikap, perilaku dan kebijakan, organisasi publik harus memiliki standar tersendiri secara administratif atau teknis sehingga disebut juga sebagai pertanggungjawaban yang bersifat subyektif. Responsibilitas subyektif lebih mengedepankan nilai-nilai etis dan kemanusiaan yang terangkum dalam *equity* atau keadilan, *equality* atau kesetaraan, dan *fairness* atau kewajaran untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tugas administrasi lainnya.

#### 4. Akuntabilitas

Akuntabilitas secara tidak langsung menyatakan bahwa pegawai pemerintah harus bertanggungjawab terhadap publik. Akuntabilitas melengkapi responsibilitas dalam penekanan yang berbeda antara birokrasi pada undang-undang yang diluluskan oleh DPR dan disahkan oleh Presiden. Akuntabilitas menyatakan bahwa publik melakukan kontrol yang kuat kepada pegawai.

##### **2.1.1.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Edison, dkk (2018:202) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, motivasi dan pengakuan, kompetensi, komunikasi, sistem kerja atau prosedur, budaya organisasi, lingkungan kerja, pelatihan dan kepemimpinan. Menurut Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016:103), kinerja pegawai yang bekerja dalam setiap organisasi akan dipengaruhi oleh umur, tempramen, motivasi kerja, komunikasi, kecerdasan emosional, lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Kasmir (2016:189) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

##### 1. Kompetensi / keahlian

Kompetensi / keahlian adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin pegawai memiliki kemampuan dan keahlian maka diharapkan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

## 2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah pemahaman tentang pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil yang baik, demikian pula sebaliknya. Untuk itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memahami dengan baik bidang pekerjaannya.

## 3. Rancangan kerja

Rancangan kerja adalah rencana yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

## 4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter baik, akan mampu bersosialisasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya, sehingga akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.

## 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dari luar dirinya, maka dia dapat melakukan sesuatu dengan baik.

## 6. Kepemimpinan

Tindakan seorang pemimpin yang mengendalikan, mengawasi, dan mengarahkan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ia berikan kepada mereka dikenal sebagai kepemimpinan. Ketika pemimpin bertindak dengan cara yang baik, instruktif dan membimbing maka karyawan akan mengikuti apa yang diperintahkan.

## 7. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi. Kebiasaan dan norma yang berlaku tersebut diterima secara umum dan dipatuhi oleh seluruh anggota suatu organisasi.

## 8. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dimiliki seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang dan suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya akan baik.

## 9. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi lebih baik.

## 10. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela organisasi tempat dia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasi berada dalam kondisi yang kurang baik. Selain itu, karyawan yang memiliki loyalitas, tidak akan membocorkan rahasia organisasinya kepada pihak lain.

## 11. Komitmen

Kepatuhan karyawan terhadap kebijakan atau aturan organisasi di tempat kerja disebut sebagai komitmen. Cara lain untuk mencirikan komitmen dalam diri seorang karyawan adalah kepatuhan mereka terhadap kewajiban dan perjanjian yang telah disepakati.

## 12. Disiplin kerja

Upaya karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dikenal sebagai disiplin kerja. Disiplin kerja berupa disiplin waktu, disiplin dalam mengerjakan sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Dalam penelitian ini yang diteliti adalah budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja.

### **2.1.1.4. Indikator Kinerja**

Fel dalam Nabzawi (2019) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi. Bahwa harus terlebih dulu memahami tujuan dan fungsi utama setiap orang dan melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan,
2. Inovasi. Mengemukakan ide-ide yang positif, mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan dan kemudian menyampaikan pada atasan,
3. Kecepatan kerja. Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus di perhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada,
4. Keakuratan kerja. Pegawai tidak hanya harus mengerjakan tugas dengan cepat tetapi juga dengan disiplin, memperhatikan detail dan melakukan pengecekan ulang pekerjaan, dan
5. Kerja sama. Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menghargai pendapat orang lain.

Indikator kinerja menurut Robbins & Judge (2017) adalah instrumen untuk mengukur seberapa baik pencapaian kinerja Pegawai. Berikut adalah beberapa indikator untuk mengukur kinerja Pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Isdiyarti dkk (2022) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kuantitas

Pekerjaan selalu diselesaikan dengan target yang tercapai sesuai rencana

2. Kualitas



Hasil pekerjaan sesuai dengan mutu serta sempurnanya hasil pekerjaan dalam perihal keterampilan maupun keahlian Pegawai.

3. Ketepatan Waktu

Waktu dalam menyelesaikan produksi dari awal produksi hingga menjadi hasil output sesuai waktu target atau rencana.

4. Kehadiran

Pegawai berinisiatif membantu rekan kerja dalam menuntaskan pekerjaan yang ditetapkan.

5. Kemampuan berkerja sama

Pegawai berinisiatif membantu rekan kerja dalam menuntaskan pekerjaan yang ditetapkan

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Schein dalam Azizah (2018) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mendasari kebijakan organisasi, norma-norma yang mengatur interaksi interpersonal dan perasaan atau lingkungan yang dibawa oleh desain fisik organisasi. Sedangkan menurut Kreitner, dkk dalam Azizah (2018), perspektif dan perilaku pekerja menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan merupakan budaya organisasi.

Greenberg dan Baron dalam Azizah (2018), menyatakan budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Serangkaian karakteristik inti yang dihargai oleh orang-orang dalam organisasi sebagai sebuah kelompok membentuk fondasi setiap budaya organisasi.

Anggota organisasi memiliki sebuah system makna bersama yang dikenal sebagai budaya organisasi dan membedakannya dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2017). Menurut (Kreitner & Kinicki, 2008), pendekatan lain untuk mengkarakterisasi budaya organisasi adalah sebagai kumpulan keyakinan bersama, diterima secara implisit oleh kelompok dan yang memengaruhi bagaimana kelompok tersebut merasa, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beragam.

Berdasarkan dari pengertian mengenai budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pedoman dasar organisasi yang memuat nilai-nilai bersama, norma dan keyakinan yang berfungsi sebagai dasar bagaimana organisasi beroperasi. Semua sumber daya manusia organisasi dipandu dalam menjalankan tugasnya oleh norma, nilai, dan kepercayaan tersebut.

#### **2.1.2.2. Dimensi Budaya Organisasi**

Gordon dalam Sutrisno & Purnomosidhi (2013), mengatakan jika dihubungkan dalam segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Akhirnya, budaya

berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison dkk., 2018:129):

#### 1. Kesadaran diri

Anggota di organisasi dengan berusaha untuk puas dengan pekerjaannya, mengembangkan diri, mengikuti peraturan dan menyediakan barang dan jasa yang unggul.

- a) Anggota menemukan kepuasan dalam pekerjaannya.
- b) Anggota bekerja keras untuk meningkatkan keterampilan dan bakatnya.
- c) Para Anggota mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

#### 2. Keagresifan

Para anggota organisasi menetapkan tujuan yang ambisius namun realistis. Mereka dengan sungguh-sungguh mengejar tujuan-tujuan ini dan membuat jadwal kerja dan rencana kerja untuk mencapainya.

- a) Anggota mengambil inisiatif dan tidak selalu tergantung pada instruksi pimpinan.
- b) Anggota membuat rencana dan bekerja keras untuk menyelesaikannya.

### 3. Kepribadian

Para anggota memberikan perhatian khusus pada masalah kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal dan bersikap sopan, terbuka, peka, dan menghormati kelompok.

- a) Pada saat bertemu, setiap anggota menunjukkan rasa hormat dan menyampaikan salam.
- b) Anggota kelompok saling membantu satu sama lain.
- c) Setiap anggota menghargai perbedaan sudut pandang anggota lainnya.

### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki efisiensi, kualitas, kuantitas, dan inovasi.

- a) Pekerjaan anggota selalu diselesaikan dengan mengutamakan kualitas.
- b) Anggota tidak pernah berhenti berinovasi untuk memberikan ide-ide segar dan praktis.
- c) Setiap anggota secara konsisten ingin bekerja dengan efektif dan efisien.

### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi secara aktif berpartisipasi dalam kerja sama, komunikasi, dan koordinasi yang baik di antara para anggota yang mengarah pada komitmen bersama dan mendapatkan hasil kepuasan yang tinggi.

- a) Semua tugas kelompok diselesaikan melalui konsultasi dan koordinasi.
- b) Masalah yang muncul di dalam tim diselesaikan secara konsisten dan efektif.

### **2.1.2.3. Indikator Budaya Organisasi**

Robbins & Judge (2017) mengemukakan 7 karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko, menandakan sejauh mana pegawai didorong untuk menggunakan kreativitas dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, pegawai harus menunjukkan presisi, pemikiran kritis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, manajemen yang berorientasi pada hasil lebih menekankan pada hasil daripada proses dan metode yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi orang, keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Organisasi tim, pekerjaan dilakukan berdasarkan tim kerjam bukan oleh individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi mengutamakan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat di atas, indikator dari variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail dan orientasi hasil.

### **2.1.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi yang kuat dan sehat merupakan isu yang telah digambarkan oleh banyak Organisasi di tingkat global. (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-

anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku nanti (Kokiroba dkk., 2021).

Setiap organisasi pasti akan memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk berhasil menerapkan elemen atau cita-cita budaya organisasinya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang berkelanjutan (Hadju & Adam, 2019).

Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang optimal dari para pegawainya. Harapan dan permintaan organisasi terhadap perilaku pegawai akan terpenuhi ketika budaya organisasi dan kinerja pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi sangat berperan penting dalam kinerja Pegawai (Hendrayani, 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Amanda dkk (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Budaya organisasi ditandai dengan adanya norma dan nilai yang disepakati dalam organisasi. Jika budaya organisasi yang tercipta baik dan positif, maka akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja Pegawai.

### **2.1.3. Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin digambarkan sebagai sikap, perilaku, dan tindakan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, keterlambatan ke kantor dan pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner pegawai yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen (Hasibuan, 2016:107).

Banyak yang mengartikan disiplin dengan memastikan bahwa para pegawai datang dan pulang tepat pada waktu setiap hari. Pendapat itu hanyalah satu sudut pandang dari beberapa sudut pandang yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Sinambela, 2016).

Menurut Edi (2017) disiplin pegawai adalah perilaku individu yang sesuai dengan hukum dan prosedur yang relevan.. Disiplin juga dapat didefinisikan sebagai sikap, perilaku, atau tindakan yang mengikuti norma-norma tertulis dan tidak tertulis dari organisasi. Menurut Rivai (2018) manajer menggunakan disiplin kerja sebagai teknik untuk berkomunikasi dengan pegawai tentang cara mengubah suatu perilaku dan mencoba membuat mereka lebih sadar dan ingin mengikuti semua norma sosial dan kebijakan organisasi yang berlaku. Pengertian lain dari disiplin menurut Sinambela (2016) yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum pelanggaran peraturan atau prosedur. Dengan demikian, disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap hormat dan kepatuhan terhadap aturan tertulis dan tidak tertulis yang mengatur perusahaan.

Disiplin juga mengacu pada kemampuan untuk menjalankan aturan-aturan tersebut dan kesediaan untuk menerima konsekuensi jika aturan-aturan tersebut dilanggar.

#### **2.1.3.2. Dimensi Disiplin Kerja**

Dimensi-dimensi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan (Hasibuan, 2016:163) di antaranya:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tingkat disiplin pegawai dipengaruhi oleh tujuan dan kemampuan. Tujuan harus tepat, ideal dan sesuai dengan kemampuan tenaga kerja.

b. Teladan Pimpinan

Keteladanan pemimpin sangat penting dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pegawai memandangnya dan menjadikannya sebagai contoh. Pemimpin harus adil, jujur, disiplin, dan mampu menyelaraskan kata-kata dengan perbuatan. Pemimpin juga perlu memberikan contoh yang baik.

c. Balas Jasa

Disiplin pegawai juga dipengaruhi oleh imbalan (kompensasi dan kesejahteraan), karena hal ini dapat menumbuhkan kepuasan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi. Jika kecintaan Pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.



d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena sifat alamiah dan ego manusia yang selalu ingin diperlakukan sama dan merasa dirinya penting daripada manusia lainnya.

e. Waskat

Strategi yang paling efektif dan paling berhasil untuk menerapkan disiplin pegawai organisasi adalah waskat atau pengawasan melekat. Waskat mengharuskan atasan untuk secara aktif dan secara pribadi memantau perilaku, moral, sikap, semangat kerja dan hasil kerja bawahan mereka.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman sangat penting untuk menjaga disiplin karyawan. Pegawai akan lebih takut melakukan tindakan disipliner ketika hukuman menjadi lebih berat.

g. Ketegasan

Disiplin pegawai di dalam organisasi akan dipengaruhi oleh seberapa tegas pimpinan bertindak. Sangat penting bagi para pemimpin untuk menunjukkan keberanian dan ketegasan dengan mendisiplinkan pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan dengan mengikuti pedoman yang sudah ditentukan.

### **2.1.3.3. Indikator Disiplin Kerja**

Indikator - indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora dalam (Pranitasari & Khotimah, 2021) adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan pada peraturan

Kepatuhan peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari Pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan Organisasi, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang di inginkan oleh Organisasi serta bersedia menjalankan perintah yang di tetapkan oleh Organisasi.

2. Efektif dalam bekerja

Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan.

3. Tindakan korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan

sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau Pegawai yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (disciplinary action). Singkatnya, tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap Pegawai yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan.

4. Kehadiran tepat waktu

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya Pegawai yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua Pegawai, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh Pegawai agar tujuan suatu Organisasi tersebut dapat tercapai.

Menurut Hasibuan (2016:107), indikator disiplin kerja terdiri dari 4 yaitu :

1. Patuh pada jam kerja
2. Patuh pada prosedur kerja
3. Patuh pada perintah atasan
4. Akurat dalam bekerja

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah menurut pendapat Hasibuan (2016:193) yaitu : patuh pada jam kerja, patuh pada prosedur kerja, patuh pada perintah atasan.

#### **2.1.3.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Hariandja dalam Meilany dkk (2015), menyatakan bahwa peningkatan disiplin merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia dan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Raharjo dalam Pangarso (2016) yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Disiplin kerja sangat penting dalam situasi ini bagi organisasi karena akan memastikan bahwa semua pegawai mengikutinya dan pekerjaan dilakukan secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat & Taufik (2012) mengemukakan disiplin berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pekerja yang menjunjung nilai-nilai disiplin memiliki probabilitas yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan karena setiap kedisiplinan kerja menunjukkan konsistensi, komitmen untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan memperhatikan aspek-aspek yang ditimbulkannya di kemudian hari.

#### **2.1.4. Motivasi Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Setiap organisasi bercita-cita untuk mencapai tujuannya. Individu yang terlibat memainkan peran penting dalam mencapai tujuan tersebut. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka

haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Latief dkk., 2018).

Menurut Bangun, (2012:313), motivasi adalah proses untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Sedangkan Manullang (2013:241) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada di dalam dan di luar diri manusia dan mendorong mereka untuk mengejar tujuan dan impian tertentu. Menurut Edy (2017:109), motivasi biasanya digambarkan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorongnya.

Menurut Kondalkar (2007:47), motivasi adalah semangat yang membara yang ditimbulkan oleh kebutuhan dan keinginan yang mendorong orang untuk menggunakan energi fisik dan mental mereka untuk mencapai tujuan mereka. Kanfer dalam Jex & Britt (2008:96), motivasi adalah hipotesis konstruksi yang tidak bisa dilihat atau dirasakan. Motivasi juga mempengaruhi bentuk, arah, intensitas dan durasi perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Motivasi didefinisikan oleh Robbins & Judge (2017) sebagai dorongan untuk mengerahkan segala upaya untuk pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Beberapa sudut pandang yang disebutkan di atas mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan untuk

mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

#### **2.1.4.2. Dimensi Motivasi Kerja**

Menurut Maslow dalam (Sari & Dwiarti, 2018) menjelaskan 5 dimensi motivasi yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup meliputi sandang, pangan, papan seperti makan, minum, perumahan, tidur, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan secara fisik dan psikologis. Keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat pekerjaan. Keamanan fisik ini seperti keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja dengan memberikan asuransi dan penerapan prosedur K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), serta penyediaan transportasi bagi karyawan. Sedangkan keamanan yang bersifat psikologis juga penting mendapat perhatian. Keamanan dari segi psikologis ini seperti perlakuan yang manusiawi dan adil, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak ada lagi, dan lain-lain.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi (hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab), dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, diakui atas pencapaiannya, agar kemampuan dan keahliannya dipertimbangkan, dan agar pekerjaannya dianggap efektif. Maslow membagi kebutuhan akan rasa harga diri atau penghargaan ke dalam dua sub, yakni penghormatan dari diri sendiri dan penghargaan dari orang lain. Sub pertama mencakup hasrat dari individu untuk memperoleh kompetensi, rasa percaya diri, kekuatan pribadi, adekuasi, prestasi, kemandirian, dan kebebasan. Semua ini menunjukkan bahwa orang ingin dan perlu percaya bahwa mereka dapat mengatasi segala rintangan atau tujuan dalam hidupnya. Sub yang kedua mencakup antara lain prestasi. Individu yang berprestasi layak mendapatkan pengakuan atas usaha mereka. Pujian, pengakuan, sertifikat, piagam, hadiah, insentif, penghormatan, posisi, dan reputasi adalah beberapa contoh dari penghargaan tersebut.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow adalah aktualisasi diri. Aktualiasasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Para pemimpin perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan

membuat program pelatihan dan pendidikan, memberikan otonomi untuk berinovasi, menugaskan tugas-tugas yang sulit dan lain sebagainya.

#### **2.1.4.3. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator-indikator motivasi menurut George & Jones dalam Halim & Andreani (2017) yaitu:

1. Perilaku Pegawai adalah bagaimana Pegawai memilih untuk bertindak saat bekerja di suatu Organisasi. Pegawai yang memiliki perilaku baik menunjukkan bahwa Pegawai tersebut termotivasi untuk bekerja.
2. Usaha Pegawai adalah upaya yang dilakukan oleh pegawai selama bekerja. Semakin keras usaha pegawai menandakan semakin tinggi motivasinya dalam bekerja dan melaksanakan tugas-tugasnya
3. Kegigihan Pegawai mengacu pada tekad pegawai untuk terus bekerja meskipun ada tantangan dan masalah. Dorongan yang tinggi dari seorang karyawan untuk bekerja ditunjukkan oleh keuletan mereka dalam melakukan tugas mereka.

Indikator motivasi kerja menurut Fuad dan Ahmad dalam Amalo (2019) adalah sebagai berikut :

1. Keinginan untuk berprestasi
2. Keinginan untuk melakukan perbaikan
3. Keinginan untuk melakukan perubahan
4. Keinginan untuk senantiasa untuk meningkatkan kemampuan kerja
5. Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan kerja



Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah menurut Fuad dan Ahmad yaitu keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk melakukan perubahan, keinginan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan kerja.

#### **2.1.4.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Gibson dalam (Yunarifah & Kustiani, 2012), lingkungan kerja, bakat dan motivasi memiliki dampak terhadap keberhasilan individu. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan, faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Motivasi pegawai akan dipengaruhi oleh kedua faktor ini. Oleh karena itu, sangat strategis baik secara posisi maupun hubungan jika pengembangan kinerja setiap pegawai diawali dengan meningkatkan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, hubungan antara pegawai dan organisasi adalah hubungan yang saling melengkapi dan sangat penting dalam menjalankan fungsi organisasi. Pegawai berperan sebagai elemen utama dalam menjalankan operasi organisasi sehari-hari. Ketika pegawai memiliki tingkat produktivitas dan motivasi yang tinggi, organisasi dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif, menghasilkan kinerja yang luar biasa, serta mencapai tujuan dengan lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendukung dan memotivasi pegawai agar mencapai potensi terbaik mereka guna meningkatkan kinerja dan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

## 2..2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jufrizen & Rahmadhani, 2020	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara, 2) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara
2	L. Girsang dkk, 2021	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Lintas Aman Andalas Medan	1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT. Lintas Aman Andalas 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT. Lintas Aman Andalas, 3) Pelatihan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT. Lintas Aman Andalas
3	Nasir dkk, 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	1) Gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone. 2) Komitmen mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone
4	Panggabean dkk, 2020	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di era millennial	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			efektif, komitmen berlanjut , kinerja Pegawai
5	Alhusaini dkk., 2020	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru	1) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru, 2) Ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru, 3) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru
6	Rosmawati dkk, 2020	Pengaruh Disiplin dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru	1) disiplin guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru; 2) Profesionalisme guru berpengaruh terhadap kinerja guru; 3) disiplin guru dan profesionalisme guru berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja guru
7	A. Rivai, 2021	Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru	Secara parsial atau simultan pengawasan, disiplin dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri Dinas Pendidikan UPT Kecamatan Medan Area Kota Medan
8	Jufrizen & Hadi, 2021	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja	Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, fasilitas kerja terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan dan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan pada

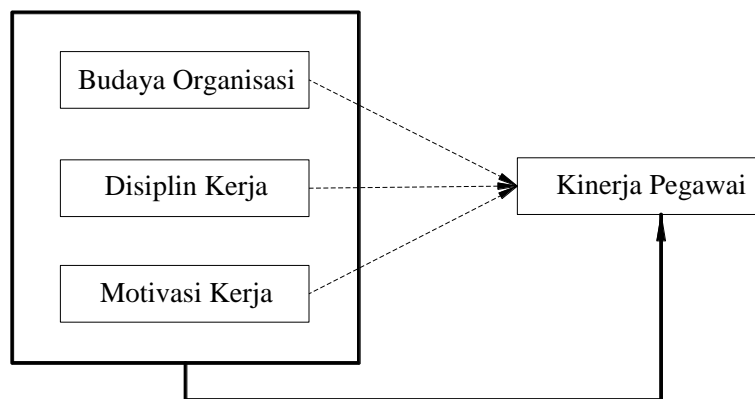
No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			PT perkebunan nusantara iii (Persero) medan
9	Harahap & Tirtayasa, 2020	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam	Motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	Kumala, 2020	Pengaruh kecerdasan emosi serta motivasi Pegawai terhadap kinerja (studi kasus pada PT. Riscon Realty)	Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
11	Hendri Sembiring, 2020	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Sinarmas Medan	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Bank Sinarmas Medan
12	Takrim dkk, 2021	Dampak Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pengemudi Bus	Terdapat hubungan yang kuat secara simultan sangat kuat antara Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pahala Kenca Pool AKAP 1 Jakarta
12	Juliyanti & Onsardi, 2020	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu	1) Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu. 2) Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu. 3) Disiplin Kerja ( $x_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $x_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) Pada Organisasi Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu.

### 2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Rivai dan Jauvani Sagala dalam (Mindari, 2018) kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kompetensi, kompensasi, gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Menurut Flippo dalam Utami & Waluyo (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai adalah Motivasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pemberian Intensif, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Pegawai (pendidikan dan pelatihan). Dalam penelitian ini yang diteliti adalah budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja.

Berdasarkan teori di atas, kerangka pikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan :

- > Pengaruh Secara Parsial
- > Pengaruh Secara Simultan

#### **2.4. Rumusan Hipotesis**

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Persepsi responden tentang budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Nusa Tenggara Timur cukup baik.
2. Budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Nusa Tenggara Timur.