

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori tentang Budaya Kerja**

##### **2.1.1. Pengertian Budaya Kerja dan Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin.*cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai di sini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Sedangkan menurut Puspwardojo (1985), budaya secara harfiah berasal dari Bahasa Latin yaitu *Cotere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang. Menurut The American Herriage Dictionary mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan

pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia. Menurut Koentjaraningrat budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.

Slocum (1995) dalam West (2000) menyatakan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Peter, 2000). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Keith Davis (1993); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran

sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004).

Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energy bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu (Sinamo, 2002). Menurut Hasibuan (2000) kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja merupakan realisasi diri (Puspwardojo, 1985). Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan 13 karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia.

Sinamo (2002) membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu kerja sebagai rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan. Sedangkan Dostoyevsky dalam Sofu (2003) mengganti istilah kerja dengan kata “pembelajaran”. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula

dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Triguno, 2004)

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja” (Triguno, 2004). Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani

Sedangkan menurut Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah “*the way we are doing here*” artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir “Atau terus menerus”. Biech *dalam* Triguno (2004) menyatakan bahwa semuanya mempunyai arti proses yang

panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan yang dianut bersama atas tindakan, sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan tugas. Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. *“being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration”* artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Ndraha, 2003). Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinya.

Robbins (1996) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi

untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal (Brown, 1995, Furnham dan Gunter, 1993; Scheider, Gunarson dan Nilles-Jolly, 1994 *dalam* Sofo, 2003).

Sementara Collins dan Porras *dalam* Sinamo (2002) mengatakan bahwa Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki;

- 1) Sasaran-sasaran dan target-target yang agung;
- 2) Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel;
- 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik;
- 4) Daya inovasi yang kreatif;
- 5) Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam;
- 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan, dan
- 7) Kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.

### **2.1.2. Perilaku dan Sikap Budaya Positif**

Dilihat dari perilaku kedekatan dengan sesamanya, seperti bertetangga, bergaul yang pada akhirnya membuat keterikatan yang kuat dengan tetangga. Tetangga dijadikan teman dekat bahkan dianggap sebagai keluarga, oleh karenanya jika terjadi saling kekurangan maka mereka tidak segan-segan saling membantu. Perasaan keakraban dengan sesamanya ini merupakan sifat dasar yang melekat pada orang Indonesia. Dengan keakraban dan kekerabatan yang kental mempunyai dampak yang lebih jauh dengan skala lebih besar yakni mudah terciptanya kerja gotong royong diantara mereka.

Budaya kerja gotong royong ini masih sangat dominan berlaku di daerah pedesaan. Kepala Kampung misalnya dalam mengatur tata lingkungan yang bersih sering mengajak warganya bekerja secara gotong royong untuk membersihkan lingkungan dari kotoran yang mencemar desanya. Perilaku dan sikap budaya positif lainnya adalah rajin dan tekun, di mana kebiasaan bekerja itu dimulainya sejak fajar menyingsing sampai matahari terbenam dengan hanya istirahat sebentar di tengah hari saja. Dengan sikap budaya gotong royong, tekun, ramah tamah dan mempunyai sikap kejuangan yang ulet tanpa mudah menyerah itu membuat budaya kerja Indonesia yang diistilahkan “tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan” (Prawirosentono, 1999).

### **2.1.3. Perilaku dan Sikap Budaya Negatif**

Disamping perilaku (*behaviour*) dan sikap (*attitude*) yang positif seperti dijelaskan di atas, warga negara Indonesia juga ditandai dengan perilaku dan sikap yang sebut saja sebagai negatif. Perilaku dan sifat negatif tersebut dalam beberapa dekade ini semakin marak saja menjadi kebiasaan hidup berbagai kalangan dan lapisan masyarakat Indonesia. Kebiasaan negatif tersebut seolah-olah merupakan bagian dari kehidupan bangsa Indonesia, sehingga merupakan budaya yang bersifat kontraproduktif. Menurut Prawirosentono mengatakan bahwa perilaku dan sikap negatif tersebut bukan semata-mata produk modern atau hasil negatif pembangunan nasional, tetapi telah lama menjadi bagian budaya bangsa Indonesia.

Ada beberapa perilaku negatif yang hampir merata dilakukan bangsa Indonesia adalah sebagai berikut (Prawirosentono, 1999):

### **A. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur**

Hampir semua bagian lapisan masyarakat (bawah, menengah dan atas) pada berbagai kasus dengan jenis dan intensitas yang berbeda melakukan tindakan tidak disiplin baik pelanggaran hukum/peraturan pemerintah maupun terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur yang dilakukan oleh pegawai, karyawan, pejabat dan bahkan Kepala Desa sekalipun akan berdampak merugikan bangsa dan khususnya masyarakat sekitar.

### **B. Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri.**

Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas atau selalu basa basi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan sehingga keputusan tersebut tertunda-tunda hal ini sangat berbahaya, sebab kalau keputusan itu menyangkut hajat hidup orang banyak maka dapat mengakibatkan kepentingan masyarakat sangat dirugikan. Dan karena merasa tidak percaya diri maka dia tidak mampu berpikir, sehingga tidak dapat mengoperasikan pekerjaannya/melaksanakan tugasnya secara maksimal, dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai (Prawirosentono, 1999).

Di dalam suatu organisasi/lembaga pemerintah tidak terlihat adanya budaya tentang persaingan, budaya kerja keras, budaya tentang pengambilan resiko serta budaya kreativitas dan inovasi. Yang sering terlihat adalah budaya kerja menunggu perintah dari atasan, menunggu petunjuk dari atasan serta mengikuti



peraturan dari atasan tidak ada keberanian bertindak (tidak ada hak otonominya) (Siagian, 1997).

Pada lembaga pemerintah para pegawainya bekerja terikat dengan peraturan yang ada, sehingga kebebasan berkreaitivitas tidak ada dan ini menimbulkan keberanian untuk bermalas-malas atau mangkir di saat bekerja.

## **2.2. Teori tentang Lingkungan Kerja**

### **2.2.1. Pengertian dan Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (1982), lingkungan kerja adalah: sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Komaruddin (1979) menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Reksomadiprodjo (1984), pengaturan lingkungan kerja adalah pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan tentang keamanan kerja.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Nitisemito (1982) bahwa lingkungan kerja sebagai berikut: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”. Selanjutnya Menurut Sedarmayanti (2001) bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

#### **A. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).

2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

### **B. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (1982) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Santoso (2001) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak

manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas.

Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja di sekitar pekerja harus mendapat perhatian. Sebab hal tersebut merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin agar dapat melaksanakan tugas tanpa mengalami gangguan sehingga dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Perhatian terhadap lingkungan kerja dalam hal ini dapat berupa perbaikan jam kerja, misalnya perbaikan pos lalu lintas tempat bekerja, perbaikan sarana serta prasarana dan lain-lain sehingga karyawan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas.

Untuk itu elemen mana yang tidak baik harus segera mendapat perhatian atau perbaikan karena lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar para pekerja dapat melakukan tugasnya dengan baik serta menambah semangat dan kegairahan untuk bekerja.

### **2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam

jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja.
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja.
3. Kelembaban di tempat kerja.
4. Sirkulasi udara di tempat kerja.
5. Kebisingan di tempat kerja.
6. Getaran mekanis di tempat kerja.
7. Bau tidak sedap di tempat kerja.
8. Tata warna di tempat kerja.
9. Dekorasi di tempat kerja.
10. Musik di tempat kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001) indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Penerangan.
2. Suhu udara.
3. Suara bising.
4. Penggunaan warna.
5. Ruang gerak yang diperlukan.

6. Keamanan kerja.

## **2.3 Teori tentang Kinerja**

### **2.3.1. Pengertian dan Indikator Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Sulistiyani (2003). Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2000) menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Whitmore (1997) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Menurut Cushway (2002) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Rivai (2005) bahwa “Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Menurut Mathis (2002), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Whitmore (1997) menyatakan bahwa “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- (a) berorientasi pada prestasi,
- (b) memiliki percaya diri,
- (c) pengendalian diri,
- (d) kompetensi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut: “*performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” (Prawirosentono, 1999). Kemudian mengenai kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (1997) yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Suprihanto (2003) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu: hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran.

Menurut Mangkunegara (2004), 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.

Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.



Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan suatu pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan dari indikator kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Mathis dan Jackson (2002), menyatakan indikator kinerja adalah:

1. Kuantitas kerja: Volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
2. Kualitas kerja: Kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Jangka waktu *output*: Kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
4. Kerjasama: Kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.
5. Tanggungjawab terhadap tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwasanya kinerja ini adalah merupakan output dari penggabungan faktor-faktor penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun

demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut (Handoko, 1998) ada 6 (enam) metode penilaian kinerja pegawai, yaitu:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini biasa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja

karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *direview*, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*.
6. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking*, *grading*, *point allocation method*.
  - a. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.
  - b. *Grading* metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.
  - c. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai diberikan sejumlah nilai total yang dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai

dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (*dalam* Srimulyo, 1999: 34-35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

### **2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya.

Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (Rivai, 2005), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik.
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan.
  - c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasional, terdiri dari:

- a. Sumber daya.
- b. Kepemimpinan.
- c. Imbalan.
- d. Struktur.
- e. Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi.
- b. Sikap.
- c. Kepribadian.
- d. Belajar.
- e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (*dalam* Srimulyo, 1999) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem

upah dan lingkungan sosial. Sutemeister (*dalam* Srimulyo, 1999: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

3. Faktor Kemampuan

- a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
- b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.

4. Faktor Motivasi

- a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan, dan
- b. Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### **2.3.3. Pengertian dan Pengukuran Kinerja**

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2004) bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Selanjutnya peneliti juga akan mengemukakan tentang definisi kinerja karyawan menurut Bernandin & Russell (1993) bahwa “*Performansi* adalah catatan yang



dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell (1993) yaitu sebagai berikut:

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Sihombing (2004) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penilaian pada lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja pamong belajar”. Populasi penelitian ini adalah pamong belajar yang ada pada 9 BPKB (Balai Pengembangan Kegiatan Belajar) di Indonesia yang secara teknis operasional sudah berfungsi, sedangkan sampel penelitian ini adalah sebanyak 60 orang. Penelitian ini dilakukan di empat Balai Pengembangan Kegiatan Belajar yaitu BPKB Medan, BPKB Jayagiri, BPKB Ungaran, BPKB Ujung Pandang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, parsial dan serempak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) keterlibatan pamong belajar dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pamong belajar, (2) lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pamong belajar, (3) motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) secara bersama-sama keterlibatan pamong belajar dalam pengambilan keputusan, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pamong belajar.

Ginting (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh gaji, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor pusat PD Pasar Medan”. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor pusat PD Pasar Medan yang berjumlah 131 orang dan sampel pada penelitian ini sebanyak 100 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan metode analisis data regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan metode penelitian survey.

Rahayuningsih (2006) meneliti dengan judul “Analisis budaya organisasi, kepuasan gaji, kepuasan kerja, motivasi, gender dan latar belakang pendidikan dalam produktivitas kerja staf akunting”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan gaji. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja. Sedangkan kepuasan gaji berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja serta motivasi berhubungan dengan produktivitas. Selanjutnya latar belakang pendidikan juga berhubungan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja serta gender berhubungan dengan kepuasan gaji. Namun hasilnya menunjukkan bahwa gender tidak berhubungan dengan motivasi.

Kusumawarni (2007) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kudus”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan kantor PDAM yang berjumlah 92 karyawan. Karena penelitian ini merupakan penelitian populasi, maka dalam hal ini tidak memakai sampel penelitian. Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel semangat kerja ( $X1$ ) yang terdiri dari presensi, tanggung jawab, kerjasama, hubungan yang harmonis, kegairahan kerja dan disiplin kerja ( $X2$ ) yang terdiri dari ketepatan waktu, mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik, menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan, memiliki tanggung jawab yang tinggi. Sedangkan variabel produktivitas kerja ( $Y$ ) terdiri dari sub variabel yaitu hasil kerja dan kualitas. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan komputasi program SPSS 12,0 dan dianalisis dengan tehnik regresi linier berganda. Adapun besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) diperoleh 71,2% sedangkan sisanya 28,8% yang merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.