

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan kajian peneliti sekarang yaitu tentang penerapan budaya kerja organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai:

**Tabel 2.1** Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama (tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Suwono (2012)	Penerapan Budaya Kerja Unggulan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) di Indonesia	Untuk mengetahui penerapan budaya kerja unggulan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) di Indonesia	Deskriptif	Penerapan budaya kerja unggulan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) di Indonesia dianggap relatif baru. Tidak ada satu pun perusahaan yang menerapkan budaya kerja unggulan 5S secara keseluruhan
2	Muharromah dan Siswanto (2012)	Implementasi Budaya Kerja 5R Sebagai Budaya Kerja di PKTN	Untuk bahan informasi dan acuan bagi pelaksanaan dan penerapan GP-5R yang dijadikan dan diadopsi menjadi budaya kerja PKTN dan untuk mengetahui bagaimana implementasi dan penerapan 5R sebagai	Deskriptif kualitatif	5R akan memberikan dampak besar pada instansi dalam hal ini PKTN sebagai peningkatan image institusi dan peningkatan <i>sense of belonging</i> karyawan (empati merasa memiliki) yang akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja dan performa kinerja individu atau kelompok. Bila pelaksanaannya

No	Nama (tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			suatu kebijakan dan dilaksanakan dalam kegiatan rutinitas PKTN		sudah benar-benar diterapkan maka efisiensi akan tercapai dan ini merupakan landasan mencapai nilai tambah bagi institusi.
3	Asyrori (2014)	Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda	Untuk mengetahui hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda	Korelasi statistik nonparametrik	Terdapat hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda dan termasuk dalam kategori sedang. Adanya budaya kerja yang kurang baik, maka kinerja pegawai pun menjadi kurang maksimal, terkait demikian budaya kerja penting untuk diperhatikan agar tercipta hasil kerja yang baik dan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai
4	Sobirin (2013)	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai	Deskriptif	Pada dasarnya budaya kerja merupakan implementasi dan aktualisasi dari kepribadian seseorang yang dapat mempengaruhi

No	Nama (tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					kinerja dan tujuan organisasi, oleh karenanya perlu ditumbuhkan dalam kepribadian seseorang/pegawai sikap kebersamaan, keterbukaan dan profesionalisme dan menciptakan rasa nyaman, kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik terhadap lingkungan kerja, sehingga untuk mewujudkan tujuan organisasi yang efektif dan efisien dapat terlaksana dengan baik
5	Ikhsan (2016)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta	Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non dosen di Universitas Mercu Buana Jakarta	Regresi linier berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana apabila variabel budaya organisasi meningkat maka variabel kinerja akan meningkat pula; terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimana apabila variabel kepuasan

No	Nama (tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					<p>kerja meningkat maka variabel kinerja akan meningkat; serta terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan non dosen Universitas Mercu Buana dimana apabila budaya kerja dan kepuasan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat atau dengan kata lain semakin baik penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang diimplementasikan dalam kehidupan kerja karyawan dan semakin baiknya kepuasan karyawan akan semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan non dosen Universitas Mercu Buana</p>

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Budaya Kerja Organisasi

Menurut Moeheriono (2012:81) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradap. Budaya merupakan suatu hal yang mendasari adanya perilaku, sikap, dan keseluruhan dari efektivitas pegawai dalam suatu perusahaan. Dalam suatu organisasi, budaya juga sebagai perseptif yang bertujuan untuk memahami perilaku setiap individu dan kelompok dalam organisasi.

Menurut Tobari (2015:57), budaya organisasi merupakan kebiasaan, nilai, kepercayaan yang mudah diserap dan dipahami serta dipraktikkan kemudian menjadi dasar pelaksanaan kegiatan organisasi. Tujuan lainnya dengan adanya identitas organisasi akan memunculkan sebuah komitmen dan meningkatkan kemantapan serta menciptakan mekanisme dan kendali yang nantinya akan membentuk sikap dan perilaku. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang bertujuan menyeimbangkan antara ketidakpastian atau kekacauan dan ketenangan, atau membawa perubahan terhadap kondisi yang berkesinambungan.

Budaya kerja dianggap sebagai suatu filsafah 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. Budaya kerja dianggap sebagai kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pada konteks pembangunan budaya kerja di instansi pemerintah dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menunjukkan bahwa budaya kerja dipahami sebagai *culture set*. Secara sederhana budaya kerja dianggap sebagai cara pandang seseorang dalam memberikan makna terhadap kerja. Budaya kerja dianggap sebagai suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumberdaya manusia, proses bekerja dan hasil kerja yang lebih baik (Asyrori, 2014).

Budaya kerja adalah 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 kemudian tercermin dari sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau budaya. Budaya kerja dianggap sebagai unsur keberhasilan masa depan di mana pembentukan budaya kerja positif akan membantu menarik dan mempertahankan yang terbaik dari yang terbaik. Budaya kerja bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada

agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang (Marlita, 2014).

Budaya kerja adalah suatu sistem yang berlaku untuk umum pada suatu wilayah kerja, mampu membentuk pola sistematis yang mempengaruhi cara kerja dan perilaku atas orang-orang yang terlibat dalam lingkungan pekerjaan tersebut. Budaya kerja adalah kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan serta berfokus pada hasil (Julianto & Hendriani, 2014).

Budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut tidak memiliki sanksi tegas namun pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaat dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Mahanani, Lubis, & Widiartanto, 2015). Budaya kerja pada sebuah organisasi atau instansi terbentuk sejak satuan kerja atau organisasi tersebut didirikan. Pembentukan budaya kerja terjadi ketika suatu satuan kerja atau organisasi menghadapi suatu permasalahan yang berkenaan dengan keberlangsungan suatu organisasi yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal (Safrizal, Said, & Syafruddin, 2014).

Budaya kerja adalah seperangkat keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja memiliki beberapa karakteristik antara lain (Sudarmayanti, 2015):

1. Aturan-aturan perilaku; yang keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
2. Norma; yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauhmana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. Nilai-nilai dominan; yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota.
4. Filosofi; yaitu sejumlah kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan publik dan pegawai.
5. Peraturan; yaitu adanya pedoman atau aturan yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi yang berlaku untuk semua pegawai.
6. Iklim organisasi; yaitu keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota berhubungan dengan masyarakat dan individu dari luar.

Budaya kerja diperlihatkan dalam bentuk kerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab serta memiliki komitmen tinggi atas hasil dan kualitas kerja. Produktivitas kerja yang tinggi dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi

pola dan mekanisme kerja. Semakin efektif dan efisien pelaksanaan tugas suatu organisasi maka semakin besar pula potensi untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi (Indraputra & Sutrisna, 2013).

Manfaat dari adanya budaya kerja adalah mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kepuasan kerja, pengawasan fungsional, mengurangi pemborosan, menjamin hasil kerja berkualitas, memperkuat jaringan kerja, menjamin keterbukaan dan membangun kebersamaan. Tujuan fundamental dari budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa pihaknya berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dan komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Terkait demikian, budaya kerja berupaya untuk merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi dan disiplin (Pattipawae, 2011).

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil menunjukkan bahwa dalam meningkatkan disiplin pegawai, terdapat kewajiban dan larangan bagi pegawai. Berikut kewajiban yang harus dilakukan oleh pegawai:

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan mentaati sumpah atau janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah atau janji jabatan berdasarkan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab.
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan persatuan dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil.

10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara atau Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan materil.
11. Mentaati peraturan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
17. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
19. Memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan karirnya.
20. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
21. Berpakain rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun kepada masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan.
22. Hormat menghormati antara sesama warga-warga yang memeluk agama atau kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan.
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan aturan kedinasan yang berlaku.
25. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Pada sisi lain, Pegawai Negeri Sipil juga dilarang untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan martabat Negara, Pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil.
2. Menyalahgunakan wewenangnya.
3. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing.
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara.
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan atau meminjamkan barang-barang, dokumen atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah.
6. Melakukan kegiatan kerjasama dengan atasa, teman sejawat, bawahan atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk

- kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain, yang secara langsung dan tidak langsung merugikan Negara.
7. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya.
  8. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
  9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil kecuali untuk kepentingan jabatan.
  10. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
  11. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani.
  12. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
  13. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.
  14. Bertindak sebagai perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor atau instansi pemerintah.
  15. Memiliki saham atau modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
  16. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat kepemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.
  17. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi.
  18. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.

Pada praktiknya, terdapat nilai-nilai budaya kerja yang harus diterapkan oleh masing-masing pegawai yang ada, antara lain (Lufni, Masjaya, & Sugandi, 2013):

1. Disiplin; merupakan perilaku untuk senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi. disiplin terdiri dari ketaatan terhadap peraturan perundangan, prosedur dan waktu kerja.
2. Keterbukaan; merupakan kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra untuk kepentingan organisasi.

3. Saling menghargai; merupakan perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggungjawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama; merupakan kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target yang ditentukan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, menunjukkan bahwa aspek yang dapat diukur dari budaya kerja terdiri dari:

1. Pemahaman terhadap makna bekerja  
Bekerja berarti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Faktor pendorong yang membuat manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada hakikatnya, orang bekerja tidak hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup melainkan juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Terkait demikian, tiap-tiap pegawai harus memiliki makna terkait dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan  
Tiap-tiap pegawai memiliki bidang pekerjaan masing-masing. Terkait demikian, tiap-tiap pegawai diharapkan dapat bertanggungjawab sebagai keterlibatan dalam instansi atau bidang pekerjaan yang ditekuni dan untuk mewujudkan suatu keberhasilan. Misalnya, pegawai bagian tata usaha sub surat menyurat maka pihaknya harus paham dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai bagian tata usaha sub surat menyurat sesuai dengan SOP yang berlaku.
3. Sikap terhadap lingkungan pekerjaan  
Lingkungan pekerjaan dianggap sebagai tempat pegawai dalam bekerja merupakan hal penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Terkait demikian, pegawai diharapkan dapat memanfaatkan lingkungan pekerjaan yang diberikan oleh pihak instansi atau lingkungan pekerjaan yang diciptakan sendiri dengan rekan sesama pegawai dengan baik. Misalnya, pegawai harus membangun lingkungan pekerjaan yang harmonis dari hubungan antar sesama pegawai yang ada atau hubungan dengan atasan.
4. Sikap terhadap waktu  
Tiap-tiap pegawai diharapkan dapat memanfaatkan waktu bekerja agar tetap efisien dan efektif. Waktu bekerja yang telah ditetapkan oleh organisasi harus ditaati oleh tiap pegawai agar tidak menghambat bidang pekerjaan yang semestinya harus diselesaikan.

5. Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja  
Suatu organisasi atau instansi menyediakan sarana dan prasarana penunjang yang dibutuhkan bagi tiap-tiap pegawai. Terkait demikian, pegawai harus dapat memanfaatkan dengan baik dan menggunakan sesuai dengan ukuran serta kebutuhan dalam pekerjaan yang ditekuni. Adanya sarana dan prasarana yang disediakan untuk memaksimalkan kinerja pegawai harus dimanfaatkan dengan baik serta digunakan tidak untuk kepentingan pribadi pegawai.
6. Etos kerja  
Etos kerja merupakan seperangkian perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai dengan komitmen total. Etos kerja juga dianggap sebagai sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Tiap-tiap pegawai harus memiliki tujuan pribadi mengapa pihaknya bekerja dan melakukan upaya lebih untuk selalu meningkatkan kinerjanya.
7. Perilaku ketika bekerja  
Pada dalam diri manusia terdapat perilaku yang berasal dari dalam diri orang tersebut yang nantinya akan mempengaruhi perilaku bekerja di sebuah organisasi atau instansi. Perilaku kerja tersebut akan menjadi faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh organisasi atau instansi karena perilaku kerja mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi atau instansi. Adanya permasalahan dalam organisasi atau dengan sesama pegawai, membuat pegawai harus pandai-pandai mengambil keputusan yang tidak merugikan salah satu pihak.

Safrizal, Said dan Syafruddin (2014) menunjukkan bahwa budaya kerja dapat diukur dengan aspek budaya kerja bersifat positif dan negatif. Budaya kerja yang bersifat positif terdiri dari perilaku ramah tamah, gotong royong, perilaku kerja keras dan optimis. Sedangkan budaya kerja yang bersifat negatif terdiri dari sikap tidak disiplin, tidak jujur, tidak tegas dan tidak memiliki kepercayaan diri.

Pada sisi lain, Marlita (2014) menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur budaya kerja terdiri dari:

1. Sikap terhadap pekerjaan  
Merupakan kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku pada waktu bekerja  
Terdiri dari sikap rajin, berdedikasi, tanggungjawab, teliti, hati-hati, memiliki kemauan kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, serta suka membantu sesama pegawai.

Sulistiawan, Riadi dan Maria (2017) menunjukkan bahwa budaya kerja diukur dengan (Sulistiawan, Riadi, & Maria, 2017):

1. Misi  
Menunjukkan bahwa instansi atau organisasi memiliki misi yang mendorong pegawainya untuk memberikan pelayanan prima kepada publik.
2. Konsistensi  
Menunjukkan bahwa instansi atau organisasi mendorong pegawai yang dimiliki untuk memberikan pelayanan sesuai dengan *standart operational procedur* (SOP) yang ada.
3. Adaptabilitas  
Menunjukkan bahwa pihak instansi atau organisasi mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik.
4. Keterlibatan  
Menunjukkan bahwa instansi atau organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan terhadap publik.

Budaya Kerja bagi karyawan berfungsi sebagai peraktek sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standart yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Selain itu budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan budaya korporat yang kohensif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikas, kepemimpinan yang mendapat masukan (*considerate*), dan didukung oleh bawahan (*supportive*), dan kemandirian kerja. (Uha, 2017:70)

Peran budaya kerja dalam aktifitas organisasi anatara lain:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu bearti bahwa budaya organisasi
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Buadaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Uha, 2017:69)

Nilai-nilai budaya kerja organisasi bagi karyawan dianggap sebagai petunjuk dalam pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya kerja organisasi

mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. hal tersebut dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat keada sasaran. Terkait demikian, karyawan memiliki atau mengetahui secara pasti tentang karier dalam organisasi sehingga mendorong karyawan tersebut untuk konsisten dengan tugas dan tanggungjawab yang dimiliki (Uha, 2017:73)

Pada praktiknya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya kerja, antara lain kondisi kerja, tuntutan pekerjaan, integrasi, intensitas pertemuan pegawai dengan pimpinan serta kerjasama pegawai dengan pimpinan (Darmawan & Riana, 2012). Pada sisi lain, budaya kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terdiri dari (Ismaniar, 2015:6):

1. Pengaruh umum dari luar yang luas  
Terdiri dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh instansi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di lingkup pekerjaan  
Terdiri dari keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan, seperti sopan santun dan menjaga kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi  
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Sehingga apa saja yang ada di lingkup organisasi akan mempengaruhi budaya kerja yang ada.

### **2.2.2 Kinerja Pegawai**

Secara konseptual pada dasarnya kinerja dapat dilihat dari dua sisi. Pertama, kinerja pegawai yaitu hasil kerja perseorangan dalam organisasi. kedua, kinerja organisasi yaitu totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh organisasi. kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Pada sisi lain, terdapat beberapa ahli yang mendefinisikan tentang kinerja. Rue dan Byar mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil. Murphy dan Cleveland mengemukakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Bernadin dan Russel menunjukkan bahwa kinerja adalah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Terkait demikian, kinerja memiliki beberapa unsur, antara lain (Uha, 2017:213):

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai seperti kemampuan, motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
3. Pencapaian tujuan organisasi

4. Periode waktu tertentu
5. Tidak melanggar hukum
6. Sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja sangat erat dengan kewenangan dan tanggung jawab serta moral dan etika dari para individu dan kelompok anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dianggap sebagai evaluasi kerja yang dilakukan pemimpin untuk melakukan penilaian terhadap tiap-tiap anggota individu yang juga dilakukan penilaian kerja (Italiani, 2013).

Kinerja dianggap sebagai konsep utama dalam organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan kinerja baik secara individu maupun secara kelompok (Delti, 2015).

Kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan oleh organisasi dari individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja mengarah pada fungsi-fungsi pekerjaan dalam suatu organisasi dan kepada sistem kerja seorang pegawai yang dipengaruhi oleh karakteristiknya. Kinerja adalah aksi atau perilaku seseorang yang berupa bagian dari fungsi kerja aktualnya dalam suatu organisasi yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi yang mempekerjakannya (Bahua, 2016).

Kinerja pegawai dianggap sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Kinerja pegawai juga diartikan sebagai hasil yang ingin dicapai oleh seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dimiliki yang mempengaruhi kontribusi yang diberikan kepada perusahaan tempat seseorang tersebut bekerja (Arifin *et al.*, 2014).

Kinerja pegawai merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja pegawai tersebut. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai menunjukkan tentang bagaimana seorang pegawai telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja pegawai juga dianggap sebagai perilaku nyata yang ditampilkan oleh pegawai sesuai dengan peran dalam perusahaan (Sarinah & Mardalena, 2017).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja pegawai merupakan kesediaan pegawai untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan dengan sikap tanggungjawab sehingga dapat memperoleh hasil yang diharapkan. Terkait demikian, kinerja pegawai dianggap sebagai suatu hasil kerja pegawai dalam suatu aktivitas yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk selalu berprestasi (Marlita, 2014).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat diukur dengan beberapa aspek, antara lain (Delti, 2015):

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab pegawai tersebut dalam organisasi. Seorang pegawai dianggap memiliki kinerja tinggi apabila pegawai tersebut setia dan tidak melakukan kegiatan lain saat pihaknya bekerja berdasarkan SOP di instansi di mana pegawai tersebut bekerja.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas dan kuantitas. Hal ini dapat dilihat dari capaian kerja, misalnya jumlah pelayanan yang dilayani dalam waktu satu bulan dan pelayanan tersebut berkualitas sehingga dapat meningkatkan antusiasme masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

3. Kedisiplinan

Kedisiplinan menunjukkan tentang kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan juga dapat dilihat dari tertib waktu dan hari masuk pegawai serta upaya pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada.

4. Kreativitas

Kreativitas merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pegawai dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil. Kreativitas pegawai dapat dilihat dari adanya inovasi pegawai itu sendiri dalam upaya menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab, misalnya: terampil dan cekatan saat memberikan pelayanan.

5. Kerjasama  
Kerjasama diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya dapat semakin baik. Kerjasama dapat dilakukan oleh pegawai dengan saling membantu apabila terdapat pegawai lain yang belum selesai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab. Selain itu, dapat dilihat dari perilaku saling mendukung demi tercapainya tujuan organisasi.
6. Kecakapan  
Kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dapat menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja. Kecakapan dapat dilihat dari kecepatan dan kecermatan seorang pegawai saat melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawab.
7. Tanggungjawab  
Menunjukkan tentang kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya. Tanggungjawab dapat diketahui dari sikap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.

Iqbal (2017) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan beberapa aspek yang terdiri dari:

1. Kualitas kerja  
Menunjukkan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan mekanisme kerja yang ada serta bekerja keras.
2. Kuantitas kerja  
Menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja secara tim dan saling mengisi serta mendukung.
3. Lama kerja  
Menunjukkan bahwa pegawai masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan serta tidak pernah bolos kerja.
4. Kerja sama  
Menunjukkan bahwa pegawai memberikan tanggungjawab penuh terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni serta mampu memberikan penjelasan terkait dengan pekerjaan dengan baik.
5. Supervisi  
Menunjukkan bahwa pegawai mampu mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan yang dibebankan.

Pada sisi lain, Nurdiansyah (2017) menunjukkan bahwa indikator dari kinerja pegawai terdiri dari:

1. Kinerja operasional  
Dapat diketahui dari adanya dukungan anggaran, dukungan sumber daya manusia, dukungan teknologi dan dukungan kebijakan yang ada.
2. Kinerja administratif  
Dapat diketahui dari adanya sikap tanggungjawab, kewenangan, agenda kerja dan integrasi kerja.
3. Kinerja strategik  
Dapat diketahui dari adanya ketepatan perencanaan kebijakan, ketepatan pelaksanaan kebijakan, ketepatan capaian tujuan serta ketepatan capaian sasaran.

Selain itu, Dewi (2012) menyebutkan bahwa kinerja pegawai terdiri dari beberapa indikator yang terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi  
Apabila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Sesuatu dianggap efektif apabila suatu kegiatan mampu untuk mencapai tujuan. Selain itu, sesuatu dianggap efisien apabila kegiatan atau bidang pekerjaan yang ditekuni dapat memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
2. Otoritas dan tanggungjawab  
Otoritas dianggap ssebagak hak seseorang dalam memberikan perintah kepada bawahan. Sedangkan tanggungjawab dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan atau akibat dari otoritas tersebut.
3. Disiplin  
Disiplin terdiri dari ketaatan dan sikap hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara instansi dengan pegawai. Disiplin erat kaitannya dengan sanksi yang ditujukan bagi pihak yang melanggar.
4. Inisiatif  
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Armstrong dalam Winanti (2012) kinerja dipengaruhi oleh empat faktor pokok yaitu *input*, *process*, *output* dan *outcome*.

1. *Input*  
Hal ini menyangkut atribusi individual
2. *Process*  
Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggungjawab.
3. *Output*  
Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

#### 4. *Outcome*

Identik dengan mutu yaitu karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen dan diperoleh melalui pengukuran proses perbaikan secara berkelanjutan.

Kinerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur dengan data produksi, data personalia dan lain-lain sesuai dengan tujuan. Pada praktiknya, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: kualitas kerja, kecakapan, ketangkasan, kecepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dibagi ke dalam dua perbedaan pokok yaitu faktor yang berasal dari dalam diri manusia (intrinsik) dan faktor yang berasal dari luar atau lingkungan diri manusia (ekstrinsik) (Hamid, 2014:89).

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sarinah & Mardalena, 2017:185), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan dengan organisasi. Gusnetti (2014) menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor internal pegawai

Merupakan faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang, misalnya bakat, sifat pribadi serta keadaan fisik dan kejiwaan. Selain itu, faktor-faktor yang diperoleh individu misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

Pada saat melakukan pekerjaan, pegawai membutuhkan dukungan dari organisasi tempat pihaknya bekerja. Faktor lingkungan internal organisasi misalnya adalah strategi organisasi dan dukungan sumber daya yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan serta sistem manajemen dan kompensasi.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor lingkungan eksternal organisasi merupakan keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai misalnya: krisis ekonomi.

Pada sisi lain, kinerja pegawai memiliki manfaat yaitu untuk memberikan informasi tentang kondisi keterampilan atau keahlian seorang pegawai sehingga dapat dijadikan acuan atau standar bagi perusahaan dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai umpan balik organisasi dan keahlian pegawai. Selain itu, kinerja pegawai dapat memberikan informasi tentang kondisi keahlian dari seorang

pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan (Bahua, 2016:63)