

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Tinjauan pustaka berisi uraian konsep-konsep yang mendasari teori dasar penelitian ini. Bab II ini tersusun atas landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian.

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Iklim Organisasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Zamzam dan Tien (2021), iklim organisasi bergerak mengikuti perkembangan sebuah organisasi. Semakin besar organisasi, iklimnya pun akan menjadi lebih kompleks. Bahkan, jumlah iklim organisasi bisa lebih banyak dibanding organisasi itu sendiri. Organisasi yang dipandang sebagai suatu sistem sosial, dalam perjalanannya selalu dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal.

Pusparani (2021) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah “Lingkungan manusia didalamnya, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka”. Dalam

kaitan ini jelas dimaksudkan bahwa iklim organisasi itu adalah menyangkut semua lingkungan yang ada atau dihadapi oleh manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan tugas-tugas keorganisasiannya.

Menurut Wirawan, (2009) bahwa memberikan pendapat bahwa iklim organisasi merupakan :

Kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian Dobre (2013) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai "*The human environment within an organization's employees do their work*". Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi adalah menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia dalam suatu organisasi tempat bekerja. Selanjutnya menurut Zamzam dan Tien (2021) bahwa iklim organisasi merupakan :

Sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Iklm tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim ada dan dapat dirasakan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan. Sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Ambarwati (2021) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu

organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi.

1. Lingkungan eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
2. Strategi organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
3. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Banyak sekolah menengah yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.
4. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
5. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi pegawai yang merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Hal ini diperjelas Zamzam dan Tien (2021) bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada tujuh dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
3. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para pegawai diberi hukuman yang berat. Iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah
4. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah
5. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
6. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.

7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem *reward* dan intensif pegawai.

Selanjutnya Juniarti & Setia (2021) mengemukakan

lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Penempatan personalia  
Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.
2. Pembinaan hubungan komunikasi  
Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.
3. Pendinaan dan penyelesaian konflik  
Setiap organisasi mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi
4. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi  
Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan

program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat kontrol atau pengawasan.

#### 5. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan. Dengan iklim kerja yang nyaman akan berakibat pada kinerja pegawai yang baik pula.

### **2.1.1.3 Dimensi Iklim Organisasi**

Menurut Juniarti & Setia (2021) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, yaitu sebagai berikut :

1. Struktur. Struktur organisasi merefleksikan perasaan dalam organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan

organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar. Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
3. Tanggung jawab. Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
4. Dukungan. Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.
5. Komitmen. Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berisolasi dengan kesetiaan personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.



Menurut Juniarti & Setia (2021), iklim organisasi suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan keenam dimensi tersebut. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu institusi, dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut. Sementara Zamzam dan Tien (2021) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. *Flexibility conformity.*

*Flexibility conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi pegawai serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Responsibility.*

Hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diimbangi dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. *Standards.*

Perasaan pegawai tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

4. *Reward.*

Hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

5. *Clarity.*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka

berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. *Tema commitment.*

Berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

#### 2.1.1.4 Pengukuran Iklim Organisasi

Iklim organisasi bukan hanya pada tataran gaya kepemimpinan dan perilaku pegawai yang ada dalam organisasi yang bersifat abstrak, akan tetapi perlu dikaji sejauh mana standar dimensi yang ada dalam iklim organisasi tersebut. Ani (2022) mengemukakan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. Struktur (*structure*), yakni dimensi yang mencakup perihal:
  - a. Situasi pelaksanaan tugas, yaitu ketersediaan sejumlah informasi yang rinci mengenai definisi tugas, prosedur pelaksanaan dan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi.
  - b. Langkah maupun tindakan dari pimpinan atau manajemen sehubungan dengan kebijakan, peraturan, sistem hirarkhi dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas serta proses pengambilan keputusan dan juga sistem kontrol yang diberlakukan dalam organisasi.
2. Tanggungjawab (*responsibility*), dimensi yang menggambarkan rasa tanggungjawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga anggota organisasi benar-benar memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu *output*.

3. Resiko (*risk*), yakni dimensi yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk mengelola resiko. Setiap anggota organisasi akan siap dan mantap dalam bekerja serta mau menghadapi resiko, jika sejak awal dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Imbalan dan sangsi (*reward and punishment*), yakni dimensi yang menunjukkan sistem pemberian imbalan dan sangsi yang berlaku dalam organisasi. Sistem pemberian imbalan dan sangsi hendaknya berlaku adil dan proporsional. Adil dalam arti sistem pemberian imbalan dan sangsi ini berlaku mengikat setiap anggota organisasi. Proporsional dalam arti imbalan dan sangsi diberikan sesuai dengan tingkat prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh anggota organisasi.
5. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi interaksi antara anggota organisasi. Interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi akan memberikan kepuasan pada setiap anggota organisasi.
6. Konflik (*conflict*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi yang terjadi bila ada permasalahan dalam aktivitas organisasi.

## **2.1.2 Budaya Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Kerja**

Budaya menurut Fajriyah (2018) 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 disini adalah ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia. Selanjutnya Triguno (2010:45) mendefinisikan budaya kerja sebagai berikut :

Suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Kemudian menurut Triguno (2010:9) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap berikut:

1. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran
2. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan
3. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya.
4. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya
5. Memahami dan menghargai lingkungannya
6. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan

kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

Dari pendapat di atas bahwa 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, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

#### **2.1.2.2 Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di

organisasinya tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang lebih baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Pembentukan budaya kerja diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimiliki akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Widodo (2020) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan yang 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 pegawainya untuk dapat diterima di lingkungan tempat kerjanya. 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.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi. Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, menurut Triguno (2010:16) sebagai berikut :

a. Disiplin

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu

lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya

b. Keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.

c. Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

d. Kerjasama

Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, menjauhkan prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai



tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien. Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

Budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi

menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

### **2.1.2.3 Karakter dan Sikap Budaya Kerja**

Pengertian karakter dan sikap budaya kerja adalah sebagai berikut :

#### **1. Karakter Budaya Kerja**

Menurut Furkan, N. (2013) karakter sangat berperan penting dalam budaya kerja individu. Dalam kebiasaan tersebut terdapat bentuk-bentuk aktualisasi diri, bakat, norma-norma dan prinsip-prinsip yang menjadi acuan dan standar dalam mengembangkan kebiasaannya menjadi suatu budaya yang tertanam dalam diri individu untuk meningkatkan budaya kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan karakter budaya kerja di lingkungan kerja

tercermin melalui sikap perilaku pegawai dalam melakukan aktifitas di lingkungan pekerjaannya.

## 2. Sikap Budaya Kerja

Adapun sikap budaya kerja menurut Triguno (2010:23) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap :

Menyukai kebebasan dialog terbuka bagi gagasan-gagasan dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya. Mempersiapkan dirinya sesuai kompetensi dalam mengelola tugas atau kewajiban bidangnya. Memahami dan menghargai lingkungannya. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Sikap budaya kerja diharapkan bermanfaat bagi pribadi aparat negara termasuk pegawai maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan, berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, dan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja kelompok. Sasaran yang ingin dicapai dalam menerapkan dan mengembangkan budaya kerja adalah nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif, meningkatkan citra pegawai dan kepercayaan masyarakat.

### 3. Nilai dasar Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja diartikan sebagai suatu kekuatan atau energi yang terpatri dalam setiap individu sumber daya manusia dalam berinteraksi di lingkungan kerja dalam bentuk aktualisasi diri, bakat, norma-norma, prinsip-prinsip yang digunakan dalam menjalankan aktifitas kerja. Penerapan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan kerja penting dilakukan untuk pengembangan jati diri pegawai, termasuk dalam memberikan pelayanan yang paripurna kepada masyarakat. Nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Pegawai Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 yaitu: Komitmen dan konsistensi, wewenang dan tanggung jawab, keikhlasan dan kejujuran, integritas dan profesionalisme, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kelompok kerja, ketetapan dan kecepatan, rasionalitas dan kecerdasan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan bekerja, keberanian dan kearifan, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi, ketekunan dan kesabaran, keadilan dan keterbukaan, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### 2.1.2.4 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Menurut Wijoyo (2021) budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, sebagai berikut :

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni 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, seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka.

#### **2.1.2.5 Pengukuran Budaya Kerja**

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi. Budaya kerja berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan

pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berkomunikasi, melakukan kesepakatan, hubungan anggota organisasi. Untuk dapat mewujudkan tersebut, maka dibutuhkan pengukuran sehingga tidak terjadi kesenjangan budaya kerja. Menurut Sulaksono (2015) mengembangkan konsep pengukuran kesenjangan budaya kerja yaitu :

1. Atasan yang baik
2. Bawahan yang baik
3. Prioritas pada anggota organisasi yang baik
4. Tingkah laku yang baik dalam organisasi
5. Perlakuan organisasi terhadap anggota
6. Pengendalian dan pengaruh
7. Ligitimasi seseorang dalam mengendalikan anggota organisasi lainnya
8. Dasar penugasan
9. Persaingan

Menurut Sihite (2018) menjelaskan bahwa budaya kerja dapat diukur melalui :

1. Pengungkapan persyaratan dan petunjuk
2. Mentaati prosedur dan instruksi secara tepat
3. Pentingnya peraturan dan tatanan
4. Manfaat prosedur operasional
5. Kejelasan petunjuk operasional
6. Sikap disiplin
7. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
8. Kebiasaan bekerja sama

Budaya kerja merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan

dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya kerja merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh pegawai. Budaya kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan, karena budaya tersebut menjadi batas suatu organisasi, sehingga dapat membentuk identitas atau ciri khas organisasi.

#### **2.1.2.6 Manfaat dan Prinsip Budaya Kerja**

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain).

Menurut Supriyadi dan Guno (Triguno, 2010:21) budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat



meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang. Adapun manfaat nyata dari penerapan budaya kerja yang baik dalam suatu lingkungan organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut Roland dan Laurance dalam bukunya Triguno (2010:9) menyatakan bahwa :

1. Orang yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi seteliti mungkin dan seobyektif mungkin.
2. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan.
3. Orang yang terdidik melalui kelompok budaya kerja berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai-nilai spiritual maupun standar-standar etika yang fundamental untuk menyasikan kepribadian dan moral karakternya.

4. Orang yang terdidik melalui kelompok budaya kerja mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya, demikian pula dalam hal berproduksi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya.
5. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memahami dan menghargai lingkungannya seperti alam, ekonomi, sosial, politik, budaya dan menjaga kelestarian sumber-sumber alam, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai suatu kondisi yang harus ada.
6. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat dan bangsanya, penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang bereaksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.

Unsur dasar budaya kerja itu adalah mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Dalam suatu organisasi, bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi. Setiap organisasi memiliki banyak dan aneka ragam proses kegiatan baik yang bersifat administratif maupun yang manufaktur. Orang dapat kerja individual maupun kerjasama dengan yang lainnya dalam setiap tahapan proses seperti mengetik surat, menjalankan mesin, menyusun

kebijaksanaan, dan menerima tamu. Semua berbeda, tetapi mempunyai kesamaan. Setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok atau saling melayani.

Tujuan fundamental budaya kerja 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. Oleh karena itu budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin (Triguno, 2010:5).

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Bairizki (2020) menyatakan bahwa kinerja yaitu :

Sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

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 instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Pengertian kinerja menurut Sutrisno (2019) adalah : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian lebih lanjut mengungkapkan bahwa : “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Menurut Wijoyo, H. (2021) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai “Kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu”. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Utaminingsih (2014) bahwa kinerja adalah : “Hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan

sebelumnya”. 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 instansi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Dari beberapa pengertian kinerja yang disampaikan oleh para ahli sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja. Suatu organisasi dalam beroperasi membutuhkan pegawai sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat pegawai merupakan aset penting organisasi maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Lebih lanjut Supanto (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah :

Sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut sebagai evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang mana evaluasi tersebut membutuhkan standarisasi yang jelas. Kemudian Suryani & John (2019) mengungkapkan pendapatnya mengenai kinerja yaitu :

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktifitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan hal-hal seperti : kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Sejalan dengan hal tersebut, Riana (2021) mengatakan bahwa tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja (*level of performance*). Seseorang yang *level of performance* tinggi

disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah. Kirana & Ratnasari (2017), mengatakan bahwa :

Kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh pegawai, oleh karenanya kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan tersebut adalah hasil yang akan dicapai oleh pegawai dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbing kepada tujuan yang hendak dicapai. Sejauh mana kesuksesan pegawai dalam mencapai tujuan tersebut melalui tugas- tugas yang dilakukan disebut dengan kinerja.

Kinerja kontekstual memberikan sumbangan pada keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan organisasional, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual mengacu pada hasil-hasil dari perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung struktur sosial organisasi serta hanya dapat

memberikan dukungan pada subbagian organisasi jika aspek-aspek yang bersifat teknis dalam organisasi dapat berfungsi dengan baik. Menurut Solong (2020) mengemukakan pendapat mengenai definisi kinerja yaitu:

Semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi. Ada 3 (tiga) komponen besar dari kinerja, yaitu : kinerja tugas (*task performance*), kinerja keanggotaan (*citizenship performance*) dan kinerja kontra produktif (*counter productive performance*).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang, jasa, dan pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui formal dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kinerja keanggotaan, menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Kinerja kontra produktif, mengacu pada perilaku



sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Solong (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

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

Kemudian menurut Juniarti (2021) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan  
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi  
Faktor ini terbentuk dari *sikap (attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor kemampuan dan faktor motivasi, sehingga dengan

memperhatikan kedua faktor di atas maka pegawai dapat ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dan dapat mendorong seseorang untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Lebih lanjut Juniarti (2021), berpendapat bahwa :

Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Ada 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil resiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja akan mampu mendorong para pegawai untuk mencapai prestasi kerja (kinerja) secara maksimal. Kemudian Yadnya (2022) menjabarkan ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu :

1. Faktor individu yaitu kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologis yaitu persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;

3. Faktor organisasi yaitu struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sedangkan menurut Solong (2020), faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Kemampuan, kemampuan dapat dilihat dari dua segi yaitu : a. kemampuan intelektual, merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental dan b. kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.
2. Kemauan, dipengaruhi oleh beberapa faktor : a. pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik; b. pengaruh lingkungan sosial yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaannya tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan.
3. Energi, tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi perbuatan kreatif pegawai terhambat, jika energi dalam keadaan mengalir dalam keahlian maka akan mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berfikir panjang atau perhatian secara sadar.
4. Teknologi, dengan adanya teknologi maka akan memungkinkan pegawai untuk lebih kreatif dalam merancang dan mengembangkan cara berfikir positif dan memiliki strategi berbeda untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Kompensasi, merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan dapat bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja, oleh karena itu

pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai maka tujuan tersebut tidak efisien atau kurang efektif.

7. Keamanan, seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan inteligensi (kecerdasan) yang mencukupi, kemauan dalam hal ini adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya untuk tujuan organisasi, dengan adanya dorongan energi maka para pegawai akan mampu merespon dan bereaksi terhadap tugas yang diberikan, dengan adanya teknologi maka akan memungkinkan para pegawai untuk merancang dan mengembangkan cara berfikirnya dengan strategi yang berbeda, kompensasi diberikan dengan maksud untuk membalas hasil kerja pegawai, kejelasan tujuan menjadi faktor penentu dalam pencapaian kinerja, kemudian apabila keamanan pegawai terjamin maka mereka akan melakukan pekerjaannya dengan baik.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu

organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Lebih lanjut penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Austin (2013) penilaian kinerja adalah : *“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”*. (Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Lebih lanjut Austin (2013) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah : *“Sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”*. Kemudian Rismawati & Mattalata (2018) memberikan pendapatnya mengenai penilaian kinerja adalah : *“Suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja /jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”*.

Rismawati & Mattalata (2018) juga mengungkapkan pendapatnya bahwa penilaian kinerja merupakan :

Suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Kemudian Endrayanto (2019) mengatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kompetensi, perbaikan kinerja, umpan balik, dokumentasi, promosi, pelatihan, mutasi, pemecatan, pemberhentian, penelitian kepegawaian dan perencanaan tenaga kerja. Secara teoritik penilaian kinerja erat kaitannya dengan analisis pekerjaan. Artinya suatu penilaian tidak dapat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri. Penilaian menurut Muchsin (2016) bertujuan :

1. *Managing development*, yaitu memberikan suatu pengembangan pegawai di masa mendatang.
2. Pengukuran kinerja, yaitu memberikan informasi tentang nilai relatif dari kontribusi individu terhadap organisasi.
3. Perbaikan kinerja, yaitu mendorong individu bekerja lebih efektif dan produktif.
4. Remunerasi dan *benefit* yaitu membantu menemukan imbalan dan *benefit* yang setimpal berdasarkan sistem merit dan hasil.
5. Identifikasi potensi, yaitu membantu promosi.

6. *Feedback*, yaitu menggambarkan apa yang diharapkan dari individu.
7. Perencanaan sumber daya manusia, yaitu menilai kualitas sumber daya manusia yang ada untuk perencanaan selanjutnya.
8. Komunikasi, yaitu memberikan suatu format dialog antara atasan dan bawahan dan memperbaiki pemahaman tentang tujuan dan masalah-masalah yang dihadapi.

Penilaian kinerja individu akan bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, dan melalui penilaian tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang kinerja pegawai. Kesimpulan yang diambil bahwa bila salah satu faktor rendah maka kinerja seseorang pasti rendah. Hal tersebut dapat diketahui melalui evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain untuk *managing development*, pengukuran kinerja, perbaikan kinerja, remunerasi dan benefit, identifikasi potensi, *feedback*, perencanaan sumber daya manusia dan komunikasi.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut Solong (2020) indikator kinerja adalah :

Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah

ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Penetapan indikator kinerja melalui proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja kemudian dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data dan informasi sehingga dapat diperoleh suatu cara untuk menentukan kinerja, kegiatan, program dan kebijakan. Masih menurut pendapat Solong (2020), penetapan indikator kinerja merupakan :

Proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data atau informasi untuk menentukan kinerja kegiatan, program dan/atau kebijakan. Penetapan tersebut harus didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Dengan demikian indikator kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi : tahapan perencanaan, tahapan pelaksanaan dan tahapan setelah kegiatan selesai dan berfungsi.



Menurut Solong (2020) hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja adalah :

1. Spesifik dan jelas
2. Dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif
3. Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil manfaat dan dampak
4. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan
5. Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kinerja yang terdiri dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas akan mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas dalam pemberian pelayanan dan kepuasan masyarakat bisa menjadi indikatornya. Pendapat lain mengenai indikator kinerja dikemukakan oleh Solong (2020) yaitu :

1. Efisiensi  
Menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan suatu organisasi pelayanan publik untuk mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta mempertimbangkan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
2. Efektivitas  
Erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan  
Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan.

#### 4. Daya tanggap

Daya tanggap secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kinerja yang meliputi efisiensi, efektivitas, keadilan dan daya tanggap akan mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas dalam pemberian pelayanan, sehingga hasilnya akan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu menurut Silaen dkk. (2021), yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

#### **2.1.3.5 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk menilai atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan atau kebijakan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi atau visi organisasi tersebut. Agustin & Subardjo (2017) menyatakan pengukuran kinerja mempunyai tiga tujuan yaitu :

1. Membantu memperbaiki kinerja agar lebih terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja;
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan; dan
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Pengukuran kinerja merupakan alat penting untuk mengevaluasi *value for money* dengan didasarkan pada tiga elemen utama yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Juniarti, & Setia (2021) mengatakan bahwa : “Pengukuran kinerja yang dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dapat memberikan umpan baik yang penting, artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan dimasa yang datang”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja harus memberikan keuntungan dan pengaruh, penggunaan sumber daya dilakukan dengan efektif dan efisien, dan dapat memberikan jaminan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Hasil-hasil penelitian sebelumnya digunakan sebagai acuan dalam penilititan ini dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
1	Handoko, Sirajudin & Mutmainah (2022)	Pengaruh Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Puskesmas Lebiti Kecamatan Togean Kabupaten Tojo Una-Una.	Pengujian hipotesis dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja, dan Iklim Organisasi berpengaruh secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Puskesmas Lebiti Kecamatan Togean Kabupaten Tojo Una-Una. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada nilai adjusted R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,528 menunjukan bahwa 52,8% Kinerja Pegawai ditentukan oleh Budaya Kerja ( $X_1$ ), dan Iklim Organisasi ( $X_2$ ), sehingga terdapat 47,2% variabel lain yang tidak menjelaskan dan tidak teridentifikasi dalam penelitian ini.	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
2	Ely Kurniawati (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan budaya organisasi ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) ditunjukkan oleh nilai F hitung 34.094. Nilai ini jauh lebih besar dari nilai signifikansi pertama tabel alpha 0,05 yaitu 3,15, atau $F = 34,694 > f_{0.05} (2:63) = 3.15$ .	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
3	Ilham Syahputra Saragih, Dedi Suhendro (2020)	Pengaruh iklim organisasi sekolah, budaya kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja guru	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru sebesar 19%. Variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru 29.90%. Variabel kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru 61%. Variabel iklim organisasi sekolah, budaya kerja dan kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru sebesar 71.20%.	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel, locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
4	Siti Ma'muroh, Gunistiyo, Joko Mariyono (2023)	Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian ini yaitu terdapat pengaruh pada variable iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, iklim organisasi	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
		Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal	berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.	dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel, locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda
5	Mohammad Fihkri Azim Ishad (2022)	Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Dinas Kesehatan Kabupaten Brebes	Berdasarkan hasil penelitian ini adalah 1) Dari pengujian secara parsial budaya kerja terhadap motivasi kerja diperoleh nilai sig = 0,000 > 0,05, 2) Dari pengujian secara parsial disiplin terhadap motivasi kerja diperoleh nilai sig = 0,679 < 0,05, 3) Dari pengujian secara parsial iklim organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai sig = 0,000 < 0,05, 4) Dari pengujian secara parsial budaya kerja terhadap kinerja diperoleh nilai sig = 0,791 > 0,05, 5) Dari pengujian secara parsial disiplin terhadap motivasi kerja diperoleh nilai sig = 0,006 < 0,05, 6) Dari pengujian secara parsial iklim organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai sig = 0,001 < 0,05, 7), motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai sig = 0,881 < 0,05.	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel, locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai.

Iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dikatakan sebagai lingkup organisasi. Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim organisasi. Wirawan (2007) menyatakan bahwa :

Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang-orang berbeda di dalam organisasi itu. Menurut Schneider & Macey (2013) menyatakan:

*“Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behaviour, and (c) can be described in terms of values of a particular set of characteristic (or attitude) of organization”.*

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

### **2.3.2 Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai.**

Organisasi mempunyai iklim yang berbeda yang dapat mempengaruhi kualitas anggotanya yang disebabkan oleh beberapa faktor lainnya seperti faktor budaya kerja pegawai yang bersangkutan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Yamin (2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

Suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.



Kemudiann Thoha (2010:5) mengartikan bahwa:

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Triguno (2010:45) mendefinisikan budaya kerja sebagai:

Suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Dari pendapat di atas bahwa 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, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.

Dari sudut pandang pegawai, budaya memberi pedoman bagi pegawai akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan

Utaminingsih (2014) sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya adalah :

- a. Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi pegawai
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi,
- c. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- d. Menyajikan perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang dibentuk.

### **2.3.3 Hubungan Iklim Organisasi dan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai.**

Dalam perkembangannya organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengolahan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu : *Human Resource Departement*. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penunjang organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (atribut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan) atau potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi yang

dapat diwujudkan menjadi potensi nyata fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Parwanto dan Wahyuddin (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi pegawai dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi : jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Untuk dapat meningkatkan kontribusi para pegawai, maka organisasi perlu melakukan berbagai upaya yang mendukung bagi peningkatan kinerja atau prestasi kerja para pegawainya. Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawai berkarya dan menggunakan informasi tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaannya telah memenuhi standar dan mengalami peningkatan sepanjang waktu. Penjelasan ini memberikan bukti tentang pentingnya organisasi untuk memperhatikan masalah kinerja atau prestasi kerja para pegawainya

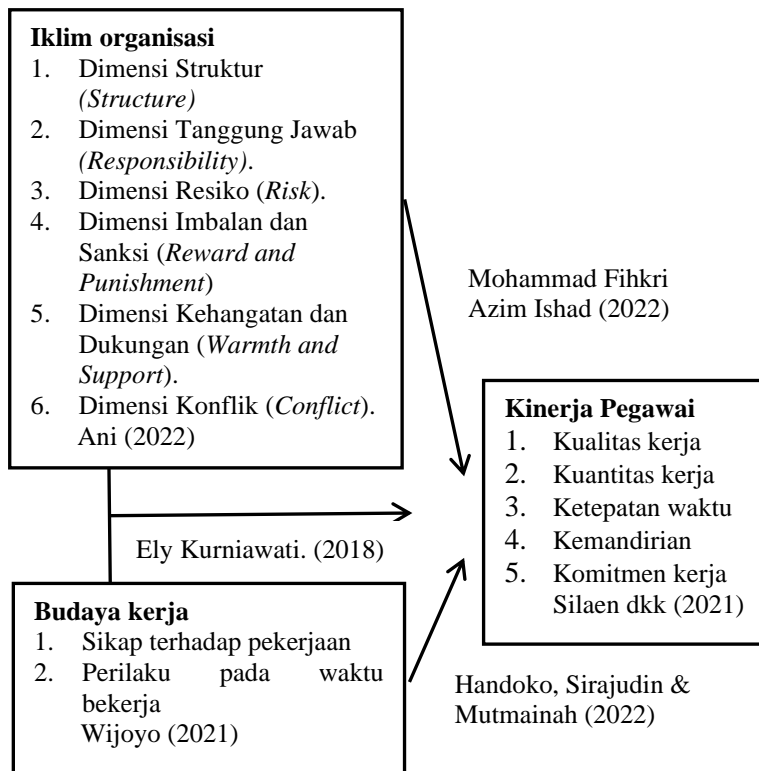
Menurut Panjaitan (2017) pembangunan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas pegawai agar memiliki sikap dan perilaku antara lain; pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat.

Sejalan dengan itu perlu diupayakan peraturan yang rasional dan mengikat dalam mengatur setiap pegawai sehingga terwujud pegawai yang baik dan berwibawa agar terlaksana penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat dengan baik. Untuk mencapai sasaran

tersebut, semua unsur pegawai pemerintahan perlu memiliki budaya organisasi, iklim organisasi dan disiplin yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab selaku pegawai, sehingga hasil akhir tersebut akan mampu meningkatkan kinerja dari masing-masing pegawai.

Secara sederhana kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Biasanya pegawai yang memiliki kinerja tinggi disebut sebagai pegawai yang produktif dan sebaliknya pegawai yang tidak mencapai standar dikatakan sebagai pegawai tidak produktif atau kinerja rendah.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1  
Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hal ini karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2022 : 99). Hipotesis untuk penelitian ini adalah :

1. Secara parsial, terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial, terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Secara simultan, terdapat pengaruh iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.