

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Sihombing (2004: 67) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu I tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama pegawai .

Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air

conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, keaduan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.(Isyandi, 2004:134).

Menurut (Simanjuntak, 2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Indikator lingkungan kerja adalah (1) fasilitas kerja, (2) gaji dan tunjangan, (3) hubungan kerja. (Sihombing, 2004: 68).

Batasan pengertian lingkungan kerja itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Lila (2002: 138) menyebutkan enam dimensi lingkungan kerja sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity*

Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan 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 lingkungan kerja yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Responsibility*  
Hal ini berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban 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

Sementara itu Barkah (2002: 127) menjelaskan dimensi-dimensi

lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
2. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
3. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai
4. *Warmt*, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
5. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
6. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
7. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi (Permenpan dan RB No. 39 Tahun 2013).

Sudaryono, (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah nilai atau aturan yang telah ditentukan sebelumnya diikuti semua elemen organisasi, yang memiliki sifat dinamis serta dapat menambah kinerja organisasi.

Menurut Susanto dalam Emron dkk. (2018:117) Budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai bersama, perilaku, asumsi, keyakinan, budaya organisasi menghasilkan cara anggota organisasi saling interaksi serta perilaku dan memberi pengaruh terhadap metode kerja. Budaya organisasi sebagai suatu sistem yang diikuti pada seluruh anggota organisasi yang dijadikan pembeda organisasi daripada yang lain (Sunyoto, 2012: 225).

Menurut kesimpulan di atas, budaya organisasi menjadi nilai yang wajib dipercaya, dipraktikkan, serta diikuti seluruh anggota organisasi sehingga menjadi pedoman yang sesuai dalam perilaku sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi

yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna.

Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Menurut Dhara (1997 : 121) menyatakan bahwa : “budaya adalah himpunan dari asumsi yang penting dari suatu anggota masyarakat yang berlaku secara umum”.

Secara umum, Schein (2002) mendefinisikan budaya sebagai:

Suatu pola dari anggapan dasar yang dibagi bersama dengan kelompok belajar karena memecahkan permasalahan dari adaptasi eksternal dan pengintegrasian internal, bahwa sudah bekerja cukup memuaskan yang dipertimbangkan, untuk didiajarkan kepada anggota baru.

Dari definisi Schein tersebut ditemukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu menganggap pasti terhadap sesuatu. Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi keyakinan dan nilai. Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Anwar dan Amir (2000: 67) mengemukakan bahwa : ”*Belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas”.

*Value* (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Taliziduhu (1997 : 152) menyatakan bahwa : “Nilai merupakan “*basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.*” Sementara itu, Surya (1995: 121) memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut :

Setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.

Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa : *“a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision.”*

Budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Ndraha (1997:89) menyatakan bahwa : *“Shared basic assumptions meliputi : (1) shared things; (2) shared saying, (3) shared doing; dan (4) shared feelings”*.

Pada bagian lain, Schein (2002:125) menyebutkan bahwa :

*Basic assumption* dihasilkan melalui : (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*. (Artinya : (1) tingkatan; (2) hipotesis (3) untuk belajar sesuatu yang baru memerlukan pelatihan).

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

Schein (2002:122) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu :

- (1) Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.
- (2) Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.

Pada bagian lain, Schein (2002:123) mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup :

(1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*. (1) mengamati perilaku; tradisi-tradisi; (2) norma-norma kelompok: patokan dan nilai-nilai; (3) menyertai nilai-nilai: yang diterbitkan, mengumumkan nilai-nilai; (4) filsafat formal: misi; (5) aturan kepada semuanya di dalam organisasi; (6) iklim : iklim dari kelompok di dalam interaksi; (7) ketrampilan; (8) kebiasaan tentang pemikiran, akting, paradigma-paradigma: pengetahuan yang disosialisasikan; (9) membagi kelompok; (10) kiasan atau lambang)

Sementara itu, Luthan (1995: 136) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :

- (1) *Observer behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu;
- (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan;
- (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi;
- (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai
- (5) *Rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
- (6) *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari ketiga pendapat di atas, peneliti menyimpulkan bahwa ketiga teori tersebut penulis melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Namara (2002) mengemukakan bahwa :

Dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari *out put*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.

### **2.1.2.2 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Emron, dkk (2018:127) terdapat beberapa manfaat serta fungsi dari adanya budaya organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memiliki nilai – nilai dan simbol yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalam suatu organisasi.
- 2) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kekeluargaan yang tinggi dengan sesama anggota.
- 3) Dapat membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi di mata publik.
- 4) Membentuk perilaku anggotanya ke arah yang baik, bekerja yang efektif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa manfaat budaya organisasi, adalah:

- 1) Menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya;
- 2) Menjadi identitas bagi anggota organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya;
- 3) Mendorong setiap anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu; dan
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi menjadi lebih stabil (Permenpan dan RB No. 39 Tahun 2013).

### 2.1.2.3 Budaya Kerja

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi, budaya kerja dipahamkan sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Permenpan dan RB No. 39 Tahun 2013).

Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha

rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan bahwa : Budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi”. Selanjutnya menurut Osborn dan Plastrik, (2000:252) menyatakan bahwa budaya : “Sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat”. Pada bagian lain Sofo (2003:384) memandang bahwa : “Budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi”.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993:58-59) menyatakan bahwa :

Budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.

Sedangkan menurut Triguno, (2004:6) tujuan fundamental budaya adalah :  
“Untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan”.

Selanjutnya menurut Sinamo (2002: 43) secara sederhana kerja didefinisikan : “Sebagai segala aktivitas manusia yang mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu”. Menurut Hasibuan (2000:47) kerja adalah : “Pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu”. Selanjutnya menurut Poespowardojo, (1985:116) menyatakan bahwa :

Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia. Sinamo (2002:71) membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu : ”Kerja sebagai rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan”. Sedangkan Dostoyevsky dalam Sofu (2003:390) mengganti istilah kerja dengan kata “pembelajaran”.

Bagaimana dengan budaya kerja. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Menurut Triguno, (1996:3) budaya kerja merupakan :

Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”.

Selanjutnya dalam Permenpan dan RB No.39 2012 menyatakan bahwa :

Budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Sedangkan menurut Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah : “*The way we are doing here*” artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas”.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat

mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Biech dalam Triguno (2004:31) menyatakan bahwa : “semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui”.

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

Gibson dkk, dalam Djarkasih (1994:107) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku”, sedangkan Hasibuan (1997:52) menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “suatu hasil yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan keunggulan waktu”. Oleh karena itu, kinerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu yang bersifat konkrit adalah hasil kerja yang mudah dapat dilihat, dibuktikan dan diukur secara kuantitatif, misalnya kehadiran pegawai di kantor. Sedangkan kinerja yang bersifat abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain.

Pengertian kinerja menurut LAN RI (1999:3) adalah : “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi”. Sedangkan menurut Harvey dan Bowin (Wasistiono, 2004: 135) menyebutkan bahwa : “Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja dari pekerja atau tugas-tugas yang diberikan oleh manajer dan nilai guna yang dihasilkan suatu kegiatan atau fungsi spesifik dalam waktu tertentu”.

Kualitas kerja seseorang adalah satu faktor yang menentukan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan, Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seseorang atau kelompok organisasi, yang merupakan penampilan orang/organisasi tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja akan memberikan suatu warna atau ciri khas tertentu yang menjadi kebanggan orang/organisasi tersebut.

Kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi yang ada itu diukur dan diperlakukan sama. Tentu saja dimensi kinerja dari suatu pekerjaan akan berbeda dengan dimensi pekerjaan lainnya.

Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian kembali atau evaluasi yang merujuk pada gambaran sistematis dan peninjauan kembali kinerja pekerjaan individu.

Penilaian kinerja menurut Keiman (1997:220) adalah *“Performance appraisals should accurately asses the quality of employee job performance* artinya penilaian kinerja mengapresiasi kualitas pekerja para pegawai yang

akurat. Dessler (1999:20) mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi :

- 1) Penetapan standar kinerja,
- 2) Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar;
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus bekerja lebih tinggi lagi.

Cascio dalam Wasistiono (2004:43) merinci penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

- 1) Kinerja (*performance*) merujuk pada prestasi kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- 2) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah gambaran sistematika dari kekuatan dan kelemahan kerja yang relevan individual kelompok.
- 3) Jangka penilaian (*appraisal period*) adalah jangka waktu di mana kinerja pekerjaan pegawai diobservasi dalam jangka membuat laporan resmi mengenai hal tersebut.
- 4) Kinerja manajemen (*performance management*) adalah keseluruhan proses pengobservasian kinerja pegawai dikaitkan dengan pembagian tugasnya dalam jangka waktu tertentu.

LAN RI (1997:7) mengemukakan bahwa : “Sesuatu yang dicapai, diukur dari tingkat indikator kinerja yaitu ukuran kuantitatif dan ukuran kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan (*in put*), keluaran (*out put*), hasil (*out comes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

- 1) Indikator Masukan (*in put*)  
Yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, indikator ini dapat berupa dana, Sumber Daya Manusia.
- 2) Keluaran (*Out put*)  
Adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.

- 3) Hasil (*out games*)  
Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kelurahan kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
- 4) Manfaat (*benefit*)  
Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Dampak (*Impact*)  
Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memperkuat bangunan keilmuan atas masalah yang terjadi dan menambah landasan teori dalam penelitian ini, peneliti telah terlebih dahulu mempelajari dan mengkaji 5 penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini tema seputar Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja.

1. Penelitian dari Dian Khairani Sofyan (2013) yang berjudul “*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda*”. Peningkatan produktifitas kerja PNS bukan hanya dilihat pada jumlah hari kerja, namun juga dilakukan dengan melakukan pengaturan hari libur nasional dan cuti bersama untuk meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Meningkat atau menurunnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang timbul pada organisasi yang bersangkutan. Hasil akhir dari penelitian ini di simpulkan bahwa hasil uji Hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan tempat kerja dengan kinerja pegawai

BAPPEDA Kabupaten X, sehingga sangat jelas bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja

2. Penelitian dari Murtiadi Awaludin (2016) yang berjudul; *“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen UIN Alaudin Makasar”*.

Untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah dengan menyusun desain dan struktur organisasi, menyusun prosedur dan system organisasi, mendesain ruang fisik dan bangunan kantor, menanamkan sejarah, legenda, mitos dan kejadian-kejadian tertentu, orang-orang penting serta pernyataan formal menyangkut filosofi organisasi.

Budaya organisasi yang ada akan mengacu pada rumusan keyakinan (*belief*), nilai-nilai (*value*), dan cara belajar dari pengalaman yang di bangun sepanjang sejarah organisasi dan dimanifestasikan dalam setiap pengaturan materi dan tiap perilaku anggota organisasi tersebut atau nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi.

Dari hasil penelitian yang di lakukan di hasilkan bahwa budaya, kesejahteraan dan lingkungan kerja semuanya berpengaruh pada kinerja di tempat kerja.

3. Penelitian dari Susanti (2021) yang berjudul “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan PT SAT Nusapersada Tbk*” . Penelitian yang di lakukan bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut akhirnya mendapatkan hasil berupa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian dari Wanda Febriyana (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “*Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kabepa Chakra*”. Dalam penelitiannya, Wanda menggunakan dua variabel yakni variabel independen atau bebas dengan menggunakan teori kepuasan kerja dari Sutrisno dengan variabel dependen atau terikat dari teori Bernadin yakni kinerja pegawai.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan metode analisis nilai jenjang, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, analisa regresilinear sederhana dan pengujian hipotesis yang terdiri dari uji f dan koefisien determinasi. Hasilnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

5. Penelitian dari Nel Arianty (2014) Dalam jurnalnya yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*”. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya berkaitan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja

yang di pegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan tersebut di dapati hasilnya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.1 Implikasi Hasil**

<b>No</b>	<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Implikasi</b>
1	Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA	uji Hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan tempat kerja dengan kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten X, sehingga sangat jelas bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja
2	Murtiadi Awaluddin (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen UIN Alauddin Makasar	budaya, kesejahteraan, dan lingkungan kerja semuanya berpengaruh pada kinerja di tempat kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Implikasi
3	Susanti,Nanda Harry,Mardika (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan PT SAT Nusapersada Tbk	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  Disiplin kerja di berpengaruh positif dan terukur terhadap kinerja karyawan.  Lingkungan kerja dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan terukur terhadap kinerja karyawan
4	Wanda Febriyana (2015) Jurnal Manajemen dan Bisnis	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kabepe Chakra (2015)	Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Nel Arianty (2014) Jurnal Manajemen dan Bisnis	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan kegiatannya. Oleh karena itu suatu organisasi mempunyai lingkungan kerja yang berbeda dengan organisasi lainnya. Lingkungan kerja dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai Lingkungan yang unik. Organisasi cenderung

menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang menunjang kesejahteraan pegawainya akan meningkatkan semangat kerja pegawai, begitu pula dengan kelancaran komunikasi antara pegawai dengan pimpinan maupun dengan berbagai pihak juga akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Sama halnya dengan hubungan antar pegawai yang baik dan saling mendukung serta tingkat partisipasi aktif pegawai baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas akan menjadikan semangat kerja pegawai tersebut akan meningkat dengan adanya perasaan diakui sebagai anggota keluarga besar organisasi dan perlakuan yang adil terhadap semua pegawai membuat harga diri mereka terangkat. Mengajak pegawai untuk berunding serta mengatasi pelaksanaan pada organisasi. Dengan mendorong pegawai untuk aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi membuat mereka merasa ikut bertanggungjawab terhadap hidup matinya organisasi.

Kesadaran para pegawai untuk bekerja keras dan bersemangat dapat membentuk faktor-faktor sosial dan fisik. Yang pada akhirnya dapat menentukan sendiri suasana lingkungan kerja yang sedemikian rupa sehingga pegawai dapat bekerja dengan semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi mengingat dengan lingkungan yang menunjang

pegawai dalam bekerja maka akan menyebabkan perasaan nyaman tanpa adanya tekanan dan pegawai dapat secara tenang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta pegawai melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauhmana pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Narayanan dan Nath (1993:464) menggambarkan : “Bagaimana budaya yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik, sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan”. Triguno, (2004:9) menyatakan bahwa : “Sifat khas budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal.

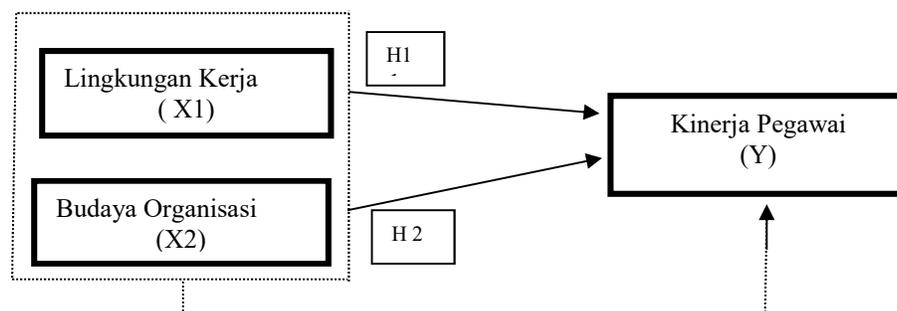
Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Permenpan dan RB RI No. 39/2012 dinyatakan bahwa Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu.

Kemampuan tanpa akhlak mulia akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi bodoh secara moral, sehingga kecerdasan dan keahliannya dapat digunakan untuk mengembangkan pikiran dan praktek negatif yang merugikan masyarakat dan negara. Budaya kerja juga dapat membangkitkan kesanggupan aparatur negara untuk mencari daya penyesuaian (*adaptability*) dengan keadaan-keadaan yang berbeda.

Oleh karena itu penghayatan nilai-nilai budaya kerja harus diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional, sedangkan apresiasi nilai-nilai yang aplikatif akan membuahkan akhlak mulia.

Apabila peneliti sajikan dalam paradigma penelitian adalah sebagai berikut.

Gambar 2.2  
Diagram Jalur Hubungan Kausal Antara Variabel



Sumber: Zainuddin, Iba, Saifuddin, Marwan, Win Konadi (2021)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

6. Terdapat pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
7. Terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
8. Terdapat pengaruh yang positif lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai