

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kinerja**

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

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Emron edison (2016,p.190). Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat. Mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu memperhatikan beberapa aspek penting, diantaranya kompetensi manajerial. Kesalahan yang sering terjadi adalah, menempatkan seseorang pada jabatan strategis yang tidak memiliki kompetensi manajerial seperti konseptual. Padahal, konseptual merupakan bagian dari perencanaan strategis. Menurut Emron (2016,p.191)

Menurut Mahsun (2006,p.25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang/kelompok bisa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

(Mardiasmo,2006:90) menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja organisasi akan tercapai apabila adanya kondisi di mana di dalamnya individu, tim dan organisasi merasa

- 1). Termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan/atau memenuhi tanggungjawab;
- 2). Mendorong untuk melaksanakan kerja mereka dan mencapai hasil yang diinginkan;
- 3). Memberikan inspirasi untuk membagi (melaporkan) hasil mereka dan
- 4). Kemauan untuk menerima kewajiban atas hasil tertentu.

Dengan demikian menurut Mardiasmo kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, inspirasi dan kemauan, selanjutnya, tingkatan kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam; tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Seorang karyawan dapat dikelompokkan kedalam tingkatan kinerja tertentu dengan karena aspek-aspek, seperti; efektivitas, efisiensi, keamanan dan kepuasan pelanggan/pihak dapat dipenuhi.

Tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance* (Vroom, 1964 ). Orang yang *level of performance* tinggi dikatakan produktif, sedang orang yang *level of performance* tidak mencapai standar disebut tidak produktif atau *performance* rendah

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sedarmayanti (2007,p.18) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dan hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Selanjutnya Mangkunegara (2006,p.24) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dan kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006,p.24) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Selanjutnya Handoko menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.Selanjutnya Dharma (2006,p.21) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan prilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

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

Menurut Mahsun (2006,p.54) ada beberapa elemen pokok faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1). Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- 2). Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- 3). Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- 4). Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi,
- 5). meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2006,p.55) bahwa ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya:

- 1). Kelompok Masukan (*input*)
- 2). Kelompok Proses (*Proccess*)
- 3). Kelompok Keluaran (*Output*)
- 4). Kelompok Hasil (*Outcome*)
- 5). Kelompok Manfaat (*Benefit*)
- 6). Kelompok Dampak (*Impact*).

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2006,p.25) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dan aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi:

A. Aspek kuantitatif yaitu:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

B. Aspek kualitatif yaitu:

- 1). Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- 2). Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- 3).Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- 4). Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

### **2.1.3.Indikator Kinerja**

Menurut Emron edison (2016,p.195)

1. Target

Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang,pekerjaan atau jumlah uang yang di hasilkan.

## 2.Kualitas

Kualitas adalah elemen penting,karna kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

## 3.Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan

## 4.Taat asas

tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi harus juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat di pertanggung jawabkan

.

## **2.2. Kompetensi**

### **2.2.1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang di dasrkan pada hal hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Menurut Emron (2016,p.142). Kompetensi menurut Spencer Dan Spencer dalam Palan (2007,p.113) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir,menyamakan situasi,dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Wibowo (2007,p.325).

kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007,p.86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setia

Menurut Dharma (2006,p.41) Kemampuan identik dengan kompetensi yang dimiliki yang mengacu kepada dimensi perilaku dan sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Amstrong dalam Dharma (2006,p.41) berikut ini terdapat beberapa daftar kompetensi dalam manajemen kinerja yaitu :

- 1). Pengetahuan kerja dan profesional.
- 2). Kesadaran organisasi konsumen.
- 3). Komunikasi.
- 4). Keahlian interpersonal.
- 5) . Kerjasama tim.
- 6). Inisiatif.
- 7). Keahlian Analitis.
- 8). Produktifitas.

- 9). Kualitas.
- 10). Manajemen/pengawas.
- 11). Kepeimpinan.

### **2.2.2. Manfaat Kompetensi**

Kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan (*recruitment*) pegawai. Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ yang tinggi belum tentu menjamin suatu keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak ke arah ‘kecendruangan’. Menurut daniel golemen, ‘kecerdasan IQ bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut Emron edison (2016,p.143). Mengacu pada pendapat Rylatt dan Loban (2006,p.14) dalam Hutapea (2006,p.14), kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. Organisasi, dijabarkan di bawah ini.

#### **1. Karyawan**

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dan yang telah dimiliki.
- f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatnya ketrampilan dan ‘*marketability*’ sebagai karyawan.

## 2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dan segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Menurut Dharma (2006,p.44) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan. Dharma (2006,p.45), menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan. Kompetensi dikelompokkan ke dalam enam kluster sebagai berikut :

### Kluster prestasi (*Achievement Cluster*)

#### 1. Orientasi pencapaian



2. Kepedulian akan kualitas dan keteraturan
3. Inisiatif

#### Kluster bantuan/pelayanan

1. Pemahaman interpersonal
2. Orientasi pelayanan konsumen

#### Kluster pengaruh

1. Dampak dan pengaruh
2. Kesadaran organisasional
3. Membangun hubungan (jaringan kerja)

#### Kluster manajerial

1. Pengarahan
2. Kerja sama kelompok dan kerja sama
3. Mengembangkan orang lain
4. Kepemimpinan tim

#### Kluster pemikiran kognitif/pemecahan masalah

1. Kepiawaian teknis
2. Pencarian informasi
3. Berpikir analitis
4. Berpikir konseptual

#### Kluster efektifitas pribadi

1. Kendali diri, daya tahan terhadap stres
2. Rasa percaya diri
3. Komitmen terhadap organisasi 'kepemikiran bisnis'
4. Fleksibilitas

Mc Clelland kemudian mengembangkan secara bersama dengan koleganya suatu "expert system" yang berisi data base definisi kompetensi pada butir-butir tersebut di atas. Metode penilaian kompetensi dipakai sebagai model kompetensi untuk

suatu pekerjaan yang generik. Misalnya suatu posisi yang dipegang oleh sejumlah pemegang pekerjaan dimana tanggung jawab dasarnya sama, seperti peneliti atau manajer penjualan. Metode ini didasarkan kepada daftar kompetensinya McClelland dan menggunakan database yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitiannya.

Menurut Ruky (2006,p.107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;  
Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.
2. Alat seleksi karyawan;  
Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan
3. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;  
Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
4. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;  
Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009,p.10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi.  
Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. levelnya untuk mengukur kompetensi.

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Loban (2006) dalam Hutapea (2006,p.14), kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. Organisasi, dijabarkan di bawah ini.

1. Karyawan:

- a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dan yang telah dimiliki.
- f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatnya ketrampilan dan '*marketability*' sebagai karyawan.

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.

- d. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dan segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

### **2.2.3. Indikator Kompetensi**

Menurut Emron edison (2016, p.145) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

#### **1. Pengetahuan (*Knowledge*)**

Memiliki pengetahuan yang di dapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan pelatihan atau kursus kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang di tangani.

#### **2. Keahlian (*Skill*)**

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang di tangannya dan mampu menanggapi secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.

#### **3.Sikap (*Attitude*)**

Memjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak . sikap ini tidak dapat di pisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/o

### **2.3. Budaya Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Budaya**

Menurut Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat (2006,p.25) budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. Budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosial budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Menurut Hartanto (2009,p.26) Budaya dapat didefinisikan sebagai totalitas dari keyakinan, sikap, pola perilaku, kelembagaan, seni, tradisi dan produk pikiran manusia yang menjadi karakteristik dari suatu komunitas di dalam suatu lingkungan sosial. Budaya terbentuk dari berbagai simbol, ritual, dan tata nilai, keyakinan, gagasan, makna serta pola perilaku yang banyak digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Lebih lanjut Hartanto(2009,p.27) mendefinisikan budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Lahirnya budaya kerja di suatu organisasi merupakan hasil perpaduan dari semangat kerja sama antar individu karyawan dengan dipengaruhi oleh semangat terbesar dan individu terkuat dari salah satu individu di organisasi tersebut. Semangat terkuat itu pada umumnya merupakan semangat milik pemimpin organisasi tersebut yang akan menggerakkan dan mempengaruhi semangat dari individu lainnya, kemudian menyatukan dalam satu irama kerja yang sama.

Definisi budaya kerja menurut Keputusan Menteri Pendayayagunaan Aparatur Negara nomor 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pengembangan Budaya Kerja aparatur Negara adalah sikap dan perilaku individu kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Keputusan Menpan nomor 25/Kep M.Pan/ 4/2002 ini merupakan pedoman dan mekanisme dalam melaksanakan dan memantau perkembangan budaya kerja aparatur negara pada lingkungan instansi/lembaga masing-masing, untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/ etos kerja, disiplin dan tanggung

jawab moral aparaturnya secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Nilai-nilai budaya kerja pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar meliputi : Nilai Sosial, Nilai Demokratik, Nilai Birokratik, Nilai Profesional, Nilai Ekonomik.

### **2.3.2. Indikator Budaya Kerja**

Menurut Emron edison (2016, p.146)

#### **1.Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.

Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

#### **2.Intensitas**

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

## **2.4. Kepuasan Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins dan Coulter (2009,p.301) menyebutkan bahwa, "*job satisfaction refers to a person's general attitude toward his or her job*" (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Wexley dan Yukl, (2005,p.304) berpendapat, kepuasan adalah, "cara seseorang pekerjaan merasakan pekerjaan". Sedangkan pendapat Vroom "kepuasan kerja adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka. Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Menurut Emron Edison (2016,p.213). Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya.

Husain Umar (2008,p.213), menyatakan bahwa :

"Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya"

Menurut Murihot Tua Effendi Hariandja (2009,p.290) berpendapat bahwa :

"Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain – lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. "

Menurut T.Hani Handoko (2007,p.193), menyatakan bahwa :

"Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandangi pekerjaan mereka. "

Dari definisi – definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Handoko (2006,p.321) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun Robbins (2001,p.012), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain ). Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada Robbins (2001, p.203). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- 1.Kerja yang secara mental menantang.
- 2.Kondisi kerja yang mendukung.



3.Rekan sekerja yang mendukung.

4.Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Kepuasan Kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor antara lain yaitu:

1. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

2.Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

3.Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, 4.kepemimpinan.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

#### **2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Emron edison (2016, p.214)

1. Imbalan

Jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang di lakukan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan di anggap menarik, menyediakan kesempatan untuk belajar, dan memberikan tanggung jawab.

3. Peluang promosi

Ketersediaan peluang untuk maju.

4. Supervisi

Kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.

5. Rekan kerja

Sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan.

### 1.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

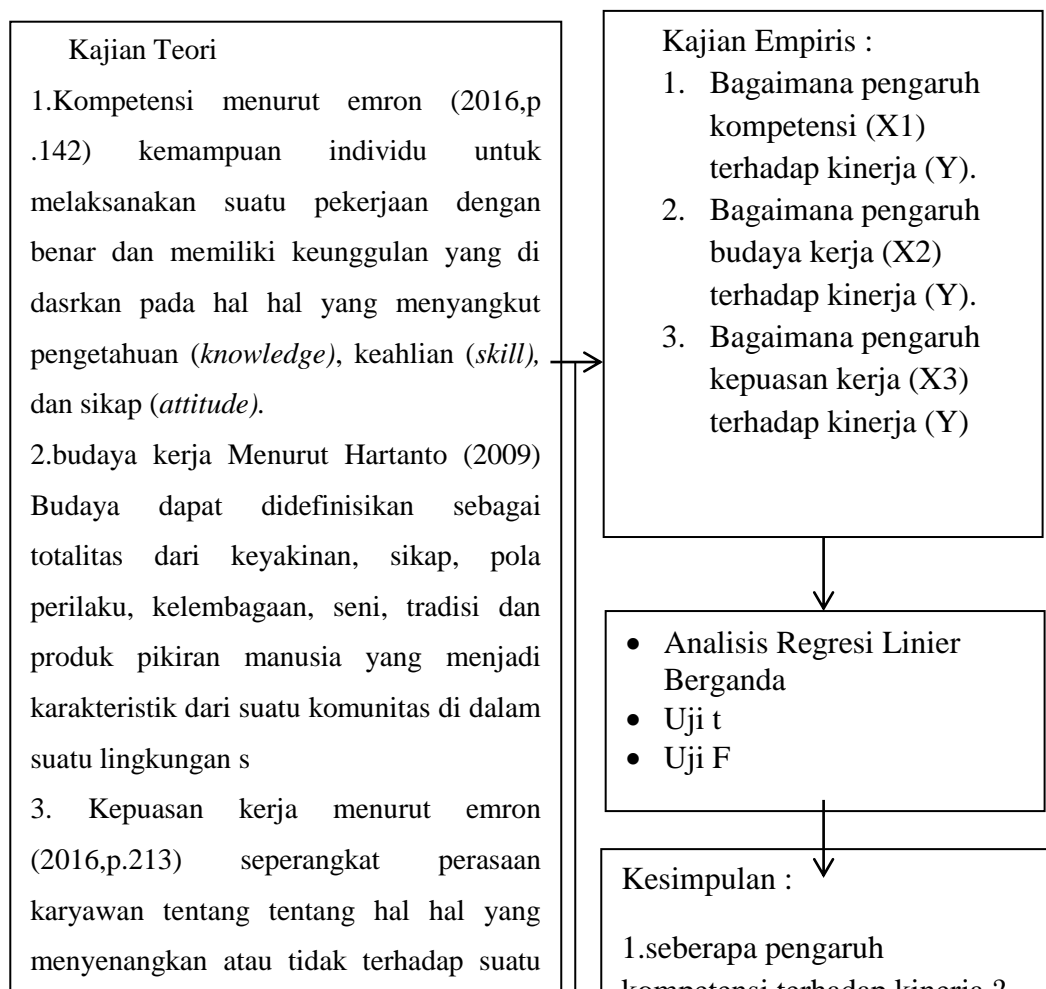
#### Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Hasil
Chairul Rizal/2014	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada inspektorat aceh	Sampel :15 responden teknik deskriptif kuantitatif dan analisis linear berganda	kompetensi (X1) budaya organisasi(X2) kepuasan kerja (X3) kinerja (Y)	Kompetensi, budaya organisasi,kepuasan kerja berperan penting dalam suatu organisasi
Indah woro maharani, nawazirulubis, dan widiartato/2012	Pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel antara studi kasus pada karyawan bagian produksi cetak PT Mascom Graphy Semarang	Sampel :40 responden teknik <i>sampling</i> sensus, analisis kuantitatif dan kualitatif	Budaya kerja (X1) kepuasan kerja (X2) komitmen karyawan (Y1) Kinerja karyawan (Y2)	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan sebesar 51,9% kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan 49,9% komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 73%

Dapat dilihat pada tabel penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian ini dimana terdapat perbedaan variabel pendukung dalam penelitian ini yaitu penelitian pertama hanya menggunakan kompetensi karyawan sebagai variabel (Y) dan penelitian kedua hanya menggunakan budaya kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) serta kinerja karyawan sebagai (Y2).

## 2.6. Kerangka Pemikiran.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, dan merupakan pedoman bagi karyawan yang dapat menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan, dengan penilaian kinerja tentunya akan diketahui kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang/kelompok, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, kebutuhan pelatihan dan pengembangan.



—

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## **2.7 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (sugiyono,2011). Suatu hipotesis akan di terima apabila data yang di kumpulkan mendukung pertanyaan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pertanyaan-pertanyaan yang di kemukakan dalam perumusan masalah maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah:

### **2.7.1 Pengaruh Kompetensi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Penelitian terdahulu oleh Chairul Rizal (2014) memiliki hasil dimana variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi kerja kemampuan kerja setiap individual yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang di tetapkan Emron edison(2016, p.143).

Sedangkan pada kantor *planet cash and credit* di kedaton bandar lampung terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan yang bekerja pada kantor *planet cash and credit* ditentukan oleh seberapa baik kompetensi atau kemampuan

yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kompetensi merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan, keahlian, kecakapan dan lain-lain dalam hubungannya dengan melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal. Kemampuan atau kompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik nantinya akan dibuktikan dan ditunjukkan apabila ia sudah melakukan pekerjaan. Sebaliknya, apabila mempunyai kompetensi tingkat rendah, ia akan cenderung berkinerja rendah pula, Moehariono (2009, p. 13).

H1 : terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Kantor *planet cash and credit* di kedaton bandar lampung.

### **2.7.2 Pengaruh Budaya Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan(Y)**

Penelitian terdahulu oleh Indah Woro (2012) memiliki hasil dimana variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

budaya kerja suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari Hartanto(2009).

Sedangkan pada kantor *planet cash and credit* menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor *planet cash and credit*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa saat ini terbukti budaya kerja belum mampu memberikan dukungan pada peningkatan kinerja karyawan pada kantor *planet cash and credit* kedaton. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Lubis (2016) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. John P Kotter dan James L. Heskett (1992) dalam bukunya Budaya Korporat dan Kinerja menyatakan meski telah diyakini secara luas bahwa budaya yang kuat menciptakan kinerja yang unggul namun pengalaman di 200 perusahaan yang diteliti tidak mendukung teori ini. Dalam perusahaan-perusahaan yang berbudaya kuat para manager cenderung bergerak dengan giat ke arah yang sama dalam koordinasi yang baik. Penyelarasan, motivasi, organisasi dan pengawasan ini memang bias mendukung kinerja, namun jika tindakan yang

dihasilkan tersebut selaras dengan strategi bisnis dalam lingkungan tertentu dimana perusahaan tersebut beroperasi. Kinerja tidak akan meningkat bila perilaku dan metode bisnis tidak selaras dengan pasar produk atau jasa, pasar finansial, dan pasar tenaga kerja.

H2 :terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Kantor *planet cash and credit* di kedaton bandar lampung.

### **2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Penelitian terdahulu oleh Chairul Rizal (2014) memiliki hasil dimana variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif Emron edison(2016, p. 213).

Sedangkan pada kantor *planet cash and credit* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor *planet cash and credit*. Daffa Trigunawan (2005) dalam syahputra (2013), menyatakan bahwa kinerja lebih cenderung dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan lebih meningkatkan kinerjanya, dimana kepuasan kerja merupakan faktor pendorong (motivasi) didalam diri seseorang untuk semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja. Kepuasan karyawan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh karyawan. Jadi, tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan karyawan. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka pegawai akan kecewa.

H3 : terdapat pengaruh kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan Kantor *planet cash and credit* di kedaton bandar lampung.