

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Teori Tentang Kinerja

II.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Selanjutnya Handoko (2001) 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.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok,

kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Selanjutnya Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Menurut Mahsun (2006) 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 menurut Robertson dalam Mahsun (2006) juga menyatakan bahwa 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.

II.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain : menurut Sutermeister (1999) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Sedangkan menurut Mahsun (2006) ada beberapa elemen pokok 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, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

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

1. Kelompok Masukan (*input*).
2. Kelompok Proses (*Process*).
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 tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2006) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

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

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).

II.1.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Muljadi (2006) bahwa seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi, pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat.

Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi :

- a. penetapan indikator kinerja
- b. penentuan hasil capaian indikator kinerja

Menurut Palmer dalam Mahsun (2006) terdapat beberapa jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain :

1. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)
2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelanggan
9. Indikator pencapaian tujuan.

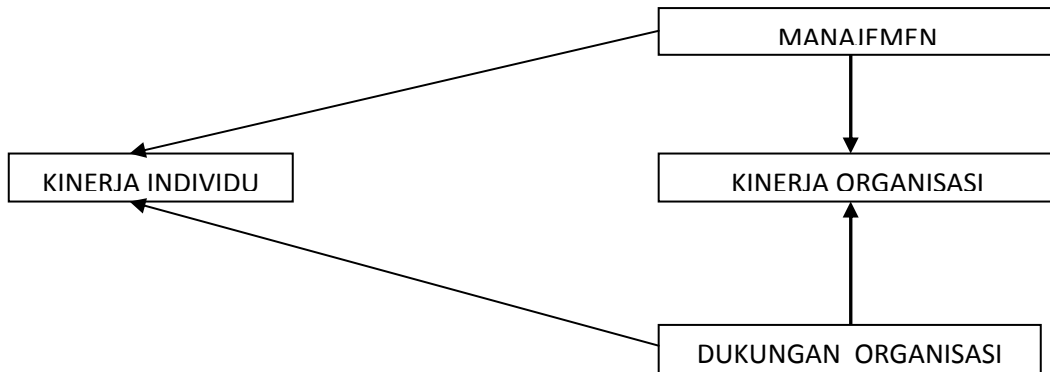
Menurut Mahsun (2006) bahwa indikator kinerja terdiri dari :

1. Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas,
2. Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja,
3. Kehadiran/keterlambatan

Cara pengukuran kinerja menurut Muljadi (2006) terdiri dari :

- a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
- c. Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja.

Model Kinerja dapat dilihat pada bagan berikut :



(Sumber Simanjuntak, 2005)

Gambar 2.1 Model Kinerja

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- b. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Neal dalam Mangkunegara (2006) terdapat beberapa aspek kinerja yang dapat diukur yaitu :

1. Akurasi (Pemenuhan standar akurasi)
2. Prestasi (Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas)
3. Administrasi (Menunjukkan efektivitas administratif)
4. Analitis (Analisa secara efektif)
5. Komunikasi (Berkomunikasi dengan pihak lain)
6. Kompetensi (Menunjukkan kemampuan dan kualitas)
7. Kerjasama (Bekerjasama dengan orang lain)

8. Kreativitas (Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif)
9. Pengambilan Keputusan (Pengambilan keputusan dan pemberian solusi)
10. Pendelegasian (Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain)
11. Dapat diandalkan (Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya)
12. Improvisasi (Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik)
13. Inisiatif (Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru)
14. Inovasi (Pengenalan metode dan prosedur baru)
15. Keahlian Interpersonal (Hubungan manusiawi)

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor apakah faktor internal ataupun faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada standar tertentu yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang berguna untuk mendapatkan *feedback* guna keperluan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolaan sumber daya manusia.

II.2 Teori Tentang Kompetensi/Kemampuan Pegawai

II.2.1 Pengertian Kompetensi/Kemampuan Pegawai

Menurut Dharma (2005) Kemampuan identik dengan kompetensi yang dimiliki yang mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Menurut Amstrong dalam Dharma (2005) 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. Kepemimpinan.

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992 ; Spencer and spencer, 1993) sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Selanjutnya menurut Spencer and spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan "*differentiating competencies*" adalah factor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori "*differentiating competencies*".

Spencer dan Spencer dalam Hutapea, dkk (2008) terdapat tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan (*trait*) dan motif.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 43/Kep/2001 Tanggal : 20 Juli 2001 ada beberapa standar Kompetensi yang ditentukan yang harus dimiliki oleh jenjang Jabatan Struktural Eselon III dan IV sebagai berikut :

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon III

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.
2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
3. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris.
4. Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
5. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya.
6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.
7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.
8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.
9. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
10. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.
11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.
13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.

14. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
15. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakankebijakan maupun pelaksanaannya

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon IV

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.
2. Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
3. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.
5. Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya.
6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.
7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.
8. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.

10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.
11. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.
12. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahannya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
13. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya

II.2.2 Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. organisasi, dijabarkan di bawah ini.

1. Karyawan/Pegawai:
 - a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari 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% dari 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 dari 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 (2005) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996) kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan.

Spencer (1996) 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 diatas.

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 Mc Clelland dan menggunakan database yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitiannya.

II.3 Teori Tentang Budaya Kerja

II.3.1 Pengertian Budaya

Secara harfiah, Menurut Soerjanto dalam Supriyadi (2003) pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin colere yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang, sedangkan *The American Heritage Dictionary* sedangkan Kottern dan Heskett dalam Supriyadi(2003) kebudayaan secara lebih formal sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirkirkan melalui kehidupan sosial, agama, kelembagaan, dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.

II.3.2 Pengertian Kerja

Menurut Supriyadi (2003) kerja adalah hukuman manusia sebenarnya hidup bahagia tanpa kerja di taman firdaus, tetapi karena ia jatuh kedalam dosa, maka ia dihukum : untuk bisa hidup sebentar manusia harus bekerja banting tulang cari makan, Kerja adalah beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, gengsi, aktualisasi diri, dan lain lain.

II.3.3 Pengertian Budaya kerja dan Prinsip-prinsip Budaya Kerja

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli antara lain Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya kerja adalah “ Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Supriyadi (2003) juga menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja.

Dalam makalah seminar KORPRI di Yogyakarta Nopember 1992 bahwa budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan, dapat menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa dan erat kaitannya dengan nilai-nilai falsafah bangsa dan mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya, warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang tercermin dari kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggungjawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, dan responsife.

Menurut Triguno dalam Daryatmi (2002) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, 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 sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Wolseley dan Campbell dalam Triguno (1995) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap :

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.

II.4 Teori Tentang Kepuasan Kerja

II.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja seperti Devis dan Newstrom dalam Jurnal Psyche oleh Muhaimin (2004) mengemukakan “*Job Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*” (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya). Defenisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Osborn dalam Muhaimin (2004) kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja. Dan Menurut Gibson, et al (1997) dan Pool (1997) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sikap tersebut berasal persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal ini tergantung pada tingkat outcomes intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcome tersebut dan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Herzberg (1959) ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ketempat kerjadan malas dengan pekerjaan dan tidak puas. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja dan pelanggaran disiplin yang lainnya, sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam Engko (2006) Kepuasan Kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kedua kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, ketiga kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja.

Luthans dalam Engko (2006) berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan dukungan rekan sekerja.

II.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2003) terdapat empat faktor yang mempengaruhi yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, penerapan sistem penghargaan yang adil, kondisi yang sifatnya mendukung dan sikap dari rekan kerja, interaksi dengan banyak pihak atasan dan lain-lain.

Untuk mengukur kepuasan kerja, dipergunakan beberapa indikator Kreitner and Kinicki (1998) dan Luthans (2001) yaitu :

1. Kepuasan dengan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan atasan.
4. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan Robbins (2001) menyatakan bahwa, “faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung”.

Kerja yang secara mental menantang karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik

mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan, pada pemberian ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya, temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai. Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja yang meningkat.

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan seperti bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.