**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti menyampaikan teori-teori yang mendukung tentang analisis beban kerja. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris (*management*) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar diperoleh pengertian manajemen yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Sapre dalam Usman (2013:6) mengemukakan :

“Serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam  
berbagai tipe organisasi profit maupun non profit”.

Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) mengemukakan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan Hasibuan (2012:1) dalam buku manajemen sumber daya manusia

mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses koordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

**2.1.2 Perilaku Organisasi**

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan- persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang sehingga setiap individu diharapkan mempu mengikuti perubahan yang terjadi dalam perilaku organisasi.

Agar diperoleh pengertian perilaku organisasi yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian Perilaku Organisasi menurut beberapa para ahli antara lain :

Rivai dalam Adam Indrawijaya (2013:37) berpendapat :

“Suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota”.

Sedangkan Toha dalam Hendri Suherman (2012) bahwa :

“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Tetapi Stephen Robbins dalam Wahjono Imam (2012:35 ) mengemukakan :

“Cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi karena keberhasilan organisasi bergantung pada individu itu sendiri.

**2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manjemen sumber saya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi. Unsur utama manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia.

Agar diperoleh pengertian manajemen sumber daya manusia yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa:

“Ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan Mathis & Jackson (2012:5) berpendapat :

“Sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai yujuan di setiap perusahaan”.

Tetapi menurut Bangun (2012 : 6) berpendapat :

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisaian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

**2.1.3.1 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengolahan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi, maka tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S. P. Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan;
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
4. Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat; dan
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Di samping fungsi-fungsi pokok, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Di dalam merumuskan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat perbedaan antara beberapa ahli. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingan (*urgensi*) dari kegiatan-kegiatan pokok dalam pengolahan sumber daya manusia yang diangkatnya sebagai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia.

Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang diatur menurut urutan dan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012) meliputi :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

1. Pengarahan *(directing)*

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Pengendalian *(controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

1. Pengadaan *(procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

1. Pengembangan *(development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konsepsual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

1. Kompensasi *(compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

1. Pengitegrasian *(integration)*

Pengitegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan *(maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karana tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

1. Pemberhentian *(separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Peran dari manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mencapaitujuan perusahaan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

**2.1.4 Budaya**

Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti, kepercayaan, standar , pengetahuan, moral hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu - individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya serta orang lain. Agar diperoleh pengertian budaya yang lebih jelas berikut ini dikemukakan pengertian menurut para ahli antara lain yaitu :

Mofstede (2012:5) mengemukakan :

“Sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota-anggota suatu kategori orang dari kategori lainnya atau pemrograman kolektif yang menggambarkan suatu proses yang mengikat setiap orang segera setelah kita lahir di dunia”.

Murphy dan Hildebrant (2013:2) memberi pendapat :

“Sebagai tipikal karakteristik perilaku dalam suatu kelompok. Pengertian in juga mengindikasikan bahwa komunikasi verbal dan non verbal dalam suatu kelompok juga merupakan tipikal dari kelompok tersebut dan cenderung unik atau berbeda dengan yang lainnya”.

**Sedangkan Bovee dan Thill** (2012:i9) berpendapat :

“System sharing atas simbol - simbol, kepercayaan, sikap, nilai-nilai, harapan, dan norma-norma untuk berperilaku”.

Dari beberapa definisi budaya menurut para ahli, bisa diambil kesimpulan tentang beberapa hal penting  yang dicakup dalam arti budaya yaitu: sekumpulan pengalaman hidup, pemrograman kolektif, system sharing, dan tipikal karakteristik perilaku setiap individu yang ada dalam suatu masyarakat, termasuk di dalamnya tentang bagaimana sistem nilai, norma, simbol-simbol dan kepercayaan atau keyakinan mereka masing-masing.

**2.1.4.1 Budaya Organisasi**

Pengertian dan gambaran yang jelas mengenai konsep budaya organisasi, dalam hal ini akan dikemukakan beberapa definisi pengaruh dari beberapa ahli.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 374), menyatakan

“Suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Laudon (2012: 100), bahwa

”Kekuatan pengikat yang kuat yang menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur, dan praktik umum”.

Menurut Tintami *et al*. (2012: 3), bahwa:

“Filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang diyakini (*belief*) dan merupakan sistem dalam suatu organisasi yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan dalam berorganisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
2. Sekumpulan nilai dan kepercayaan yang membantu pegawai untuk membantu mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal di dalam lingkungan organisasi.
3. Suatu pedoman bagi perusahaan untuk memecahkan persoalan eksternal dan internal perusahaan.

Merupakan kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari sehingga dapat membuat pegawai lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

**2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring, (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi:

Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins

1. Menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan

perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

1. Budaya memberikan rasa identitas ke aggota-anggota organisasi.
2. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas

daripada kepentingan diri pribadi seseorang

1. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan
2. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

**2.1.4.3 Sumber-Sumber Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2012:26) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya.

Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

**2.1.4.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks, untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait apakah pegawai menyukai karakteristik budaya organisasi tersebut atau tidak.

Menurut AB. Susanto (2011: 45) *The Jakarta Consulting Group* mengemukakan 10 (sepuluh) karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual

Seberapa besar orang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang.

1. Toleransi Terhadap Risiko

Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau mengambil risiko dalam pekerjaannya.

1. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu.

1. Integrasi

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam pelaksanaan tugas, seberapa dalam keberadaan interdependensi antar sumber daya manusia ditanamkan.

1. Dukungan manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggunggungjawab yang diberikan kepadanya.

1. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku pegawai.

1. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi. Misalnya jika seorang pegawai. dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya, dan dia menjawab saya adalah pegawai perusahaan “X” berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

1. Sistem Penghargaan

Alokasi *reward* (kenaikan gaji, promosi) yang berdasarkan kriteria hasil kerja pegawai, pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi.

1. Pola Komunikasi

Komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Misalnya organisasi amerika memanggil atasannya dengan nama depannya. Sedangkan di Eropa Barat memanggil dengan nama belakangnya, sedangkan di Indonesia biasanya dengan awalan “Pak”.

Karakteristik yang telah dibahas sebelumnya diharapkan dapat menjadi kekuatan ukuran dari setiap organisasi untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran sumber daya manusia dalam melihat organisasi dimana tempat para pegawai melakukan berbagai aktivitas.

**2.1.4.5 Parameter Budaya Organisasi**

Adapun menurut Rahma *et al.* (2013:3), bahwa:

“Karakteristik budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya”.

Dari pendapat diatas, maka Indikator-indikator untuk mengukur Budaya Organisasi dalam penelitian ini, yaitu (1) kedisiplinan, (2) ketepatan, (3) keramahan, (4) ketanggapan, (5) berkoordinasi.

**2.1.4.6 Analisis Budaya Organisasi**

Tidak seperti pendekatan tradisional untuk menganalisi pekerjaan, yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasi faktor tersembunyi yang seringkali sangat penting untuk kinerja superior. Contohnya, banyak manajer membicarakan tentang sikap karyawannya, tetapi mereka kesulitan mengidentifikasikan apa yang mereka maksud dengan sikap. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metode untuk membantu manajer mengidentifikasikan contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja.

Efektifitas evaluasi kinerja tergantung  pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan kinerja untuk masing-masing variabel yang dinilai. Data hasil kinerjanya biasanya digunakan untuk keputusan pemberian *reward.*

**2.1.4.7 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi**

Robbins menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel campur tangan. Para anggota organisasi membentuk persepsi subyektif keseluruhanmengenai organisasi. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kebudayaan organisasi itu. Persepsi yang mendukung dan persepsi yang tidak mendukung itu, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Berikut ini digambarkan bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja , sebagai berikut :

Faktor Tujuan :

* Inovasi dan Penempatan Resiko
* Perhatian secara jelas
* Orientasi hasil
* Orientasi orang
* Orientasi tim
* Keagresifan
* Stabil

Berdampak pada

Tinggi

Rendah

**Budaya Organisasi**

**Kinerja**

Sumber : Masana (2012:106)

**Gambar 2.1**

**Dampak Budaya Organisasi pada Kinerja**

Kinerja karyawan/pegawai dipengaruhi oleh sosialisasi kinerja apa yang harus dan apa yang sebaliknya tidak dikerjakan. Sosialisasi kinerja termasuk nilai-nilai yang tepat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja para karyawan/pegawai.

Selanjutnya Kotter dan Hesket Dalam Masana (2012:107) menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa hubungan antara budaya birokrasi dan kinerja terletak dalam ukuran dalam budaya birokrasi yang kuat dan budaya birokrasi yang adaptif. Hubungan antara budaya birokrasi kuat dan adaftif dengan kinerja ada tiga kategori yaitu:

“Pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul. Kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang dianut bersama, ada rasaaman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsic dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa berdsandar pada birokrasi formal”.

Selanjutnnya Brown dalam Masana (2012:108) mengatakan bahwa:

“Budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Para anggota organisasi dengan segala daya dan upayanya dengan penuh inisiatif dan antusiasme bersatu menuju arah yang sama dengan memanfatkan sumber-sumber daya secara tidak boros. Itu berarti kinerja organisasi dicapai dengan cara yang sehat dan menyenangkan para anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan”.

Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi ditunjukkan oleh

hasil penelitian terhadap 207 perusahaan oleh Kotter dan Heskett dalam Masana

(2012:109) yang menyimpulkan sebagai berikut :

“Bahwa budaya organisasi berdampak secara berarti terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang, budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor lebih penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang, budaya organisasi banyak menghambat kinerja keuangan dalam jangka panjang, budaya-budaya dimaksud mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pintar dan orang yang berakal sehat dan terakhir bahwa walaupun sulit untuk diubah, namun budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat para penulis diatas dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, terlebih lebih adanya budaya yang kuat dan adaftif, karena dengan budaya yang kuat dan adaftif maka seluruh 32 anggota organisasi berkomitmen memiliki organisasi, bersatu, bermotivasi, berinovasi dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan bersama.

* + 1. **Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodik pelakasanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Agar diperoleh pengertian kinerja pegawai yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Menurut Mangkunegara (2012:9)

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012:186)

“Efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif”.

Menurut Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja tinggi para karyawan akan membuat perusahaan lebih cepat dan mudah mencapai tujuannya.

* + - 1. **Unsur-unsur Dalam Penilaian Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

1. Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

* + 1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
    2. Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
    3. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;
    4. Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang merupakan bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), atau Pemerintah; dan
    5. Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
3. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
4. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
6. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna; dan
7. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.
8. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya;
2. Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
3. Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
4. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
5. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya; dan
6. Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.
7. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;

1. Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
2. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya; dan
3. Bersikap sopan santun.
4. Kejujuran.

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
2. Tidak menyalahgunakan wewenangnya; dan
3. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.
4. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

1. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
2. Menghargai pendapat orang lain;
3. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
4. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
5. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan; dan
6. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.
7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
2. Berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya; dan
3. Berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.
4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Menguasai bidang tugasnya;
2. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
3. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
4. Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
5. Bertindak tegas dan tidak memihak;
6. Memberikan teladan baik;
7. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
8. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
9. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
10. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan; dan
11. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan

**2.1.5.2 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang- undangan;
2. Penilaian prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil;
3. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada suatu satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku;
4. Sasaran Kerja pegawai yang selanjutnya disingkat Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil.
5. Uraian Tugas adalah suatu paparan semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.
6. Kegiatan Tugas Jabatan adalah tugas pekerjaan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan.
7. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Tugas Tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai yang ditetapkan.
8. Kreativitas adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk menciptakan sesuatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi unit kerja organisasi, atau negara.
9. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
10. Rencana Kinerja Tahunan yang selanjutnya disingkat RKT adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi Pemerintah.
11. Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.

Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai atau pejabat lain Yang ditentukan.

**2.1.5.3 Penilaian Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Berikut ini penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

1. Nilai Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan dengan angka dan sebutan :
2. 91 – ke atas : Sangat baik
3. 76 - 90 : Baik
4. 6I – 75 : Cukup
5. 51 – 60 : Kurang
6. 50 – ke bawah : Buruk
7. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: a) Orientasi pelayanan, b) Integritas c) Komitmen, d) Disiplin, e) Kerjasama, f) Kepemimpinan.
8. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.
9. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Sedangkan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
2. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya.
3. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur perilaku kerja.

**2.1.5.4 Tata Cara Penilaian Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka antara lain sebagai berikut:

1. Amat baik = 91 - 100
2. Baik = 76 - 90
3. Cukup = 61 - 75
4. Sedang = 51 - 60
5. Kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, adalah rata-rata dari nilai sub-sub unsur penilaian. Setiap unsur penilaian ditentukan dulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukan nilai sebutannya. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Pejabat Penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan. Apabila Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan Pejabat Penilai belum 6 bulan membawahi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan mengunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh Pejabat Penilai yang lama.

**2.1.5.5 Hambatan-hambatan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebenarnya penilaian kinerja pegawai negeri sipil memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus dan unggul. Dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil berikut beberapa kendala-kendala diantaranya :

1. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan Pegawai Negeri Sipil.
2. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
3. Penilaian pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3-PNS), lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.
4. Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka.
5. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.
6. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.
7. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

**2.1.5.6 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi ;

1. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan ;

1. Pemeliharaan system

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik ;

1. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. Performance Improvement.

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

1. Compensation Adjustment.

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

1. Placement Decision.

Menentukan promosi, transfer dan demotion.

1. Training and Development Needs.

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal

1. Career Planning and Development.

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

1. Staffing Process Deficiencies.

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

1. Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.

Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.

1. Equal Employment Opportunity.

Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.

1. External Challenges.

Tantangan-tantangan eksternal.

1. Feedback.

Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

**2.1.5.7 Sasaran Kerja Pegawai**

Tata Cara Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai

1. Umum
2. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan instansi. Dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
   * + 1. Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

* + - 1. Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain- lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan dan lain-lain.

* + - 1. Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

* + - 1. Dapat dicapai

Kegiatan yang ditakukan harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai negeri sipil.

* + - 1. Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

1. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

1. Dalam hal Sasaran Kerja Pegawai yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.
2. Sasaran Kerja Pegawai ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
3. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.
4. Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.
   * + 1. **Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembanding (benchmark) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114) Standar kinerja menurut Wilson (dalam DaSilva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (benchmark) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

* + - 1. **Fungsi Standar Kinerja**

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah ( 2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (benchmark) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan reward atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.
   * + 1. **Persyaratan Standar Kinerja**

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (benchmark), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

**2.1.5.11 Parameter Kinerja Utama BKD Kota Bandung**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung telah menetapkan Indikator Kinerja Utama untuk Satuan Kerja Perangkat Daerah melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung Tahun 2014 Nomor 800/Kep.985.BKD/2015 tentang Indikator Kinerja Utama Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung Tahun 2013-2018. Pengukuran atas indikator kinerja utama Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung pada tahun 2015 menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Keterangan**

1. Amat Baik = 91-100
2. Baik = 76-90
3. Cukup = 61-75
4. Sedang = 51-60
5. Kurang = 50 kebawah

**2.1.5.12 Parameter Kinerja Pegawai**

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu

1. Terpenuhinya penempatan dalam jabatan sesuai dengan kompetensi.
2. Tersedianya Aparatur Sipil Negara yang memenuhi standar kompetensi.
3. Meningkatkan disiplin pegawai Aparatur Sipil Negara.

**2.1.5.13 Faktor-faktor Penghambat Meningkatkan Kinerja Pegawai**

1. Dana yang ada belum dapat memenuhi kebutuhan penilaian kompetensi keseluruhan, dana yang ada baru dapat digunakan untuk mempertahankan kondisi eksisting Pejabat Struktural yang memenuhi kompetensi, yaitu dengan melaksanakan pemetaan kompetensi (Talents Mapping)Pejabat Struktural Eselon IV.a (Lurah) di Lingkungan pemerintah Kota Bandung
2. Belum adanya Assessment center Pemerintah Kota Bandung, sehingga Assessment kompetensi hanya dapat dilaksanakan dengan bekerja sama dengan pihak lain
3. Kurangnya SDM Assessor di lingkungan pemerintah Kota Bandung
4. Belum adanya regulasi yang bersifat lokal, lebih teknis dan lebih rinci, yang dapat dijadikan acuan untuk penempatan dalam Jabatan
5. Belum adanya nama jabatan dan uraian tugas yang tetap, jelas dan berkekuatan hukum untuk para pelaksana (pejabat fungsional umum) sehingga menyebabkan kesulitan menganalisa tentang standar kompetensi nya terlebih lagi keseuaian masing-masing PNS pelaksana pada jabatannya

**2.1.5.14 Budaya Organisasi dalam peningkatan Kinerja**

Budaya Organisasi merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teori Organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen Sumber Daya Manusia melihat Budaya Organisasi diri aspek prilaku, sedangkan Teori organisasi melihat Budaya Organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Pengertian

Meminjam konsep Peter F. Drucker, Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah ekternal dan internal yang  
pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian  
mewariskan kepada angota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait sepeti di atas. Sedangkan Edgar H. Schein memandang Budaya Organisasi sebagai system makna bersama, yg dianut oleh anggota-anggotanya. Sistem Budaya Organisasi ini yang membedakan organisasi yg satu terhadap organisasi lainya.

Karakteristik

Lebih lanjut Robbins (2001), memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :  
1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko  
2. Perhatian terhadap detail  
3. Berorientasi pada hasil  
4. Berorientasi kepada manusia  
5. Berorientasi pada tim  
6. Agresivitas  
7. Stabilitas

Perananan Budaya Organisasi dalam pembanguan kinerja

Dari uaraian di atas, jelaslah bahwa Budaya Organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. Budaya Organisasi berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yg ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan prilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

* + 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 2.2**

**Penelitian Sebelumnya**

| **No** | **Peneliti, Judul, dan Tahun** | **Hasil penelitan** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Indra Rizky Oktavian,Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lingkungan PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang (2011) | Motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. | 1. Budaya organisasi. 2. kinerja   . | 1. Terdapat variabel lain yaitu motivasi 2. Menggunakan metode penelitian kuantitatif |
| 2. | Nosinduhu Daeli, Analisis Beban Kerja Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat (2016) | Penditribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nya organisasi,dalam aerti belum didasarkan pada beban kerja organisasi | Kinerja pegawai di pemerintahan. | * 1. Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif.   2. Terdapat variabel lain yaitu beban kerja. |
| 3. | Yoga Pratama, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Bogor (2012) | Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Budaya organisasi dan kinerja pegawai | 1. Peneliti melakukan metode kuantitatif |
| 4. | Asfar halim Dalimunthe, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan) (2009) | Signifikan antara budaya organisasi  terhadap kinerja pegawai. | Budaya organisasi dan kinerja | 1. Peneliti menggunakan metode kuantitatif |
| 5. | Eviana Setyadi, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengadilan  Negeri Boyolali (2013) | Variabel budaya organisasi  mempunyai pengaruh  signifikan  terhadap kinerja  karyawan Pengadilan Negeri Boyolali. | Berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi kerja | 1. Peneliti melakuakan penelitian dengan Metode Kuantitatif. 2. Objek penelitan dilakukan pada Boyolali |
| 6. | Prima Nugraha S Sinaga, Pengarug Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara (2009) | Budaya organisasi pada secretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori sangat tinggi. | Budaya organisasi dan kinerja karyawan | 1. Peneliti melakukan penelitian dengan metode kuantitatif |

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa budaya organissi kerja sangat penting dalam menentukan jam kerja,hari kerja dan kebutuhan pegawai. Menurut Indra Rizky Oktavian simpulan dari hasil penelitian yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Saran yang dapat diberikan kepada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang yaitu hendaknya perusahaan mempertahankannya dan lebih memperhatikan lagi kebutuhan yang di inginkan oleh karyawan serta memberikan dukungan dan dorongan kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan Nosinduhu Daeli (2016) pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Akibat dari kondisi seperti ini pada awalnya dalam mengerjakan pekerjaan memang menyenangkan, tetapi bila sudah melebihi batas waktu tertentu, kondisi akan berubah, monoton, dan perasaan jenuh yang kerap menyerang pegawai, dapat juga disebabkan akibat beban kerja yang terlalu banyak sehingga penyelesaiannya melebihi waktu kerja yang telah ditentukan (lembur).

Lain halnya penelitian yang di lakukan yoga pratama hasil analisis anatara variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap variabel kinerja pegawai sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan nanggung kota Bogor.

Tetapi,penelitian yang dilakukan Asfar Halim Dalimunthe (2009) Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta menguji hipotesa bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. hal ini berarti koefesien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.

Namun, penelitian yang dilakukan Eviana Setiyadi (2013) Berdasarkan hasil analisis variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai signifikansi 0,018< α= 0,05.Ho ditolak dan H1diterimasecara statistik, artinya variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi diketahui nilai signifikansi 0,000< α= 0,05.Ho ditolak dan H2 diterima secara statistik, artinya variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi 0,015 < α= 0,05. Ho ditolak dan H3 diterima secara statistik, artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikansi terhadap kinerja karyawan Pengadilan Negeri Boyolali. Dan penelitian prima nugraha s sinaga budaya organisasi yang terdapat pada sekretariat daerah kabupaten dairi berada pada kategori tinggi. Hal ini berdasarkan jawaban-jawaban responden mengenai pertanyaan-pertanyaan indikator budaya organisasi yang diperoleh dilapangan. Kedua, kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten dairi berada pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan jawbaan-jawaban responden tentang pertanyaan-pertanyaan indicator kinerja yang diperoleh dilapangan

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Badan Perencanaan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung dihadapkan pada suatu kondisi dimana pegawai yang dimiliki terdapat ketidaksesuain penempatan pegawai pada komposisi keahlian atau keterampilan pegawai secara proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada organisasi. Adapun masalah-masalah yang dimaksud antara lain : a) belum optimalnya implementasi, b) belum tersusunya standar kompetensi jabatan pelaksana, c) Pendistribusian pegawai yang belum optimal, d) Penyerapan waktu (rincian uraian tugas tiap jabatan belum jelas, belum ada standar satuan hasil kerja, jumlah jam kerja efektif yang dibutuhkan setiap tugas belum dimanfaatkan secara optimal, belum adanya target waktu kerja dalam satuan waktu, belum adanya penetapan volume kerja dari satuan waktu, waktu kerja efektif belum memenuhi standar.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota bandung dalam bertujuan untuk melakukan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, makmur dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal yang penting guna mendukung setiap aktivitas organisasi yaitu meningkatkan hasil kerja yang baik dan benar, oleh karena itu peningkatan kerja sebagaimana dimaksud bertujuan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna kelembagaan perangkat daerah dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah melalui pembagian tugas kepada pegawai dengan ditetapkan nama-nama jabatan fungsional umum dan tertentu (peta jabatan) serta kebutuhan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas berdasarkan analisis beban kerja dalam organisasi. Marwansyah (2010) berpendapat analisis beban kerja adalah menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.

Penelitian yang dilakukan Moses Laksono Singgih melalui analisis yang dilakukan dapat mengatasi beban kerja yang berlebihan sehingga beban kerja yang berlebihan dapat dialokasikan pada bidang lain yang masih kekurangan beban kerja sehingga tidak ada waktu yang terbuang yang berdampak negatif pada perusahaan dan juga penelitian menurut Endang Hendrayanti (2011) analisis beban kerja, tentu tidak terlepas dengan standar kerja, karena Standar kerja (*labor standars*) adalah jumlah waktu yang harus digunakan untuk melaksankan kegiatan tertentu dibawah kondisi kerja normal. Melalui analisis budaya organisasi kinerja diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah diantarnya :

1. Perencanaan kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja,
2. Pembagian tugas secara proporsional,
3. Perumusan jabatan,
4. Kebutuhan pegawai melalui formasi jabatan, dan
5. Standarisasi penyerapan waktu.

Secara empirik, banyak fenomena yang muncul dalam praktek penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, seperti dipercaya atasan dalam melakukan banyak tugas, pada awalnya dalam mengerjakan pekerjaan memang menyenangkan, tetapi bila sudah melebihi batas waktu tertentu, kondisi akan berubah, monoton, dan perasaan jenuh yang kerap menyerang pegawai, dapat juga disebabkan akibat beban kerja yang terlalu banyak sehingga penyelesaiannya melebihi waktu kerja yang telah ditentukan (lembur). Analisis Beban kerja yang dilakukan Bambang Hendrawan, Muslim Ansori, dan Rahmat Hidayat diharapkan dapat membantu organisasi secara umum melalui rata-rata beban kerja pegawai relatif masih dalam batas normal, serta nilai beban kerja minimal sangat rendah dibanding dengan beban kerja normal. Karena pada dasarnya beban kerja berlebihan maupun kekurangan, akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Analisis beban kerja bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung sehingga dengan adanya meningkatkan kerja pegawai diharapkan seluruh sumber daya manusia melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Hasil dari peningkatan kerja pegawai juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Kondisi Eksisting BKD Kota Bandung .

1. Kedisipinan
2. Ketepatan
3. Keramahan
4. Ketanggapan
5. Berkoordinasi

Analisis Kinerja Organisasi :

1. Terpenuhinya penempatan dalam jabatan sesuai dengan komptensi
2. Tersedianya aparatur Negara yang memenuhi standar kompetensi
3. Meningkatkan disiplin pegawai ASN

Kinerja Pegawai

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Proposisi Penelitian**

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran, maka penelitian ini dapat dirumuskan proposisi penelitiannya antara lain sebagai berikut :

1. Jika organisasi dan data diterapkan dengan maksimal dan memperhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementrian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah, maka diharapkan pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
2. Melalui kajian budaya organisasi kinerja diharapkan seluruh pegawai dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan lebih optimal.