

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Penelitian ini menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Di sesuaikan dengan permasalahan yang dianggap dalam penelitian ini yaitu etos kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeruluh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari ahli..

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen di dasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memberikan arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara iilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut.

Kemudian menurut Harlod Koonts dan Cyril O' Donnel (2015:21) menyatakan bahwa: *“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople.”*

Kemudian menurut Stephen P. Robbins (2016:36) menyatakan bahwa *“human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivative, and maintain employees”*.

Menurut George R. Terry (2016:1) menyatakan bahwa: *“Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization thought the use of human resource and othe rersource”*.

Pengertian dari manajemen seringkali berbeda penjelasan dan mempunyai sudut pandang yang berbeda dari para ahli. Namun dalam hal visi dan tujuannya, kesemua pengertian tersebut akan selalu mengerucut kepada suatu hal,yaitu perencanaan, pengorganisasian, Pengimplementasian, Pengawasan dan pengambilan keputusan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.1 Fungsi - Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Fungsi - fungsi manajemen menurut Harlod Koonts dan Cyril O' Donnel (2015) terdiri dari empat fungsi,yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
  - a) Menetapkan tujuan dan target bisnis.
  - b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
  - c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
  - d) Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)
  - a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
  - b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
  - c) Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja.
  - d) Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi Pengimplementasian (*Directing*)
  - a) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian
  - b) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
  - c) Menjelaskan kebijakan yang diciptakan
4. Fungsi Pengawasan (*controlling*)
  - a) Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan

- b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c) Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Berdasarkan dengan Fungsi-fungsi manajemen menurut Stephen P. Robbins (2015:89) jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “di garis bawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Secara ilmiah perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian di artikan sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan dan tujuan kegiatan pelaksanaan.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini yang menstimulir tindakan-tindakan agar benar-benar terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.

#### 4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Seluruh kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut George R. Terry (2018:2) terdapat beberapa fungsi manajemen diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penyusunan Personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai kebutuhan organisasi.
4. Penggerak (*Motivating*) dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlass demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik.
5. Pengawasan (*Countrolling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan.

6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Berdasarkan penelitian di atas bahwa fungsi-fungsi manajemen di atas yaitu terdapat fungsi perencanaan (*planning*) sebagai menetapkan tujuan target dan target bisnis, fungsi pengorganisasian (*organizing*) sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi serta faktor fisik dengan tujuan dan kegiatan pelaksanaan, dan fungsi personalia (*Staffing*) sebagai proses rekrutmen, pemberian latihan dan pengembangan kemampuan kerja.

#### **2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga di sebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Banyak penulis menggunakan istilah sarana (*tools*) atau alat manajemen untuk menyebutkan unsur manajemen ini. Berikut unsur-unsur manajemen menurut para ahli:

Menurut Harlod Koonts dan Cyril O' Donnel (2015) menyebutkan adanya dua unsur dasar manajemen, yaitu:

*Men* (Manusia), *Materials* (Bahan-bahan)

Menurut Stephen P. Robbins (2015:72) memberikan definisi atas manajemen sebagai *the use of men, materials and money to achieve a common goal* (penggunaan sekelompok orang, material serta uang untuk mencapai tujuan bersama). Dari definisi tersebut Nampak adanya 3 (tiga) unsur dalam manajemen, yaitu:

*Men* (Manusia), *Materials* (Bahan-bahan), *Money* (Uang)

Sedangkan menurut George R. Terry (2018:24) mengemukakan bahwa unsur dasar (*Basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*Available Resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah:

*Men* (Manusia), *Money* (Uang), *Machines* (Mesin), *Methods* (Metode), *Materials* (Bahan-bahan).

Berdasarkan para peneliti di atas bahwa unsur-unsur manajemen yaitu komponen manajemen atau alat manajemen untuk menyebutkan beberapa unsur seperti manusi (*men*), money (*uang*), machines (*mesin*), dan methods (*metode*) hal tersebut untuk mencapai tujuan dalam manajemen.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Pegawai adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dan perusahaan tersebut.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan di bandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang di kelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen

sumber daya manusia di butuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Edwin B. filippo (2016:11) mengungkapkan *"Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished"*.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron (2015:6) lebih spesifik mengatakan bahwa *"Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the objectives of the business"*.

Selain itu menurut Coulter (2018:2) menyatakan bahwa *"Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising"*. Artinya manajemen Sumber Daya Manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan".

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya. MSDM merupakan kegiatan



perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, kompensasi, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Edwin B. filippo (2016:196) proses manajemen sumber daya manusia di bagi kedalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari:

1. *Human Resource Planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personal Procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutment, seleksi dan penempatan serta kontrak tegana kerja.
3. *Personal Development*. Mengembangkan sumber daya manusia ,termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. *Personal Utiliztion*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya prmosi, demosi, *transfer* dan juga separasi.

Adapun menurut Amstrong dan Baron (2015:7) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
  - b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
  - c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
  - d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan makadiadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
2. Fungsi operasional
- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
  - b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
  - c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Selain itu menurut Coulter (2018:9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

### 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan penelitian diatas bahwa fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia seperti halnya manajemen umum yaitu merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan, pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

### **2.1.3 Etos Kerja**

Etos Kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja atau etos yang menunjukkan sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Berikut pengertian etos kerja menurut beberapa ahli:

Menurut Clifford Geertz (2015:389) mendefinisikan bahwa *“Work ethic is a typical behavior of a community or organization, including the motivation that moves, main characteristics, basic spirit, basic thoughts, code of ethics, moral code, code of behavior, attitudes”*.

Menurut Cascio (2017:5) mengemukakan bahwa *“Work ethic is the character or character of a certain racial group. The work ethic in a company will not just appear, but must be pursued in earnest through a controlled process involving all human resources in a set of systems and supporting tools”*.

Bertens (2015:282) menyatakan bahwa *“Work ethic is the character or character of a certain racial group. The work ethic in a company will not just appear, but must be pursued in earnest through a controlled process involving all human resources in a set of systems and supporting tools.*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi atau organisasi, motivasi yang menggerakkan karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar dan suatu pandangan kemudian sikap suatu bangsa atau umat terhadap kinerja.

### **2.1.3.1 Fungsi Etos Kerja**

Menurut Clifford Geertz (2015) Secara umum fungsi etos kerja adalah sebagai berikut:

1. Fungsi etos kerja sebagai pendorong timbulnya perbuatan. Etos kerja yang bagus akan mendorong seseorang menjadi lebih baik dalam melakukan pekerjaan / perbuatan. Dengan demikian pekerjaan akan cepat selesai karena munculnya sifat tanggap ketika akan melakukan perbuatan.

2. Fungsi etos kerja sebagai penggairah dalam aktivitas. Dengan adanya etos kerja yang baik maka akan ada gairah dalam bekerja sehingga semangat kerja akan muncul.
3. Etos kerja berfungsi sebagai penggerak. Penggerak, seperti mesin mobil, besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu perbuatan.

Sementara menurut Cascio (2017) fungsi etos kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong seseorang untuk bertindak  
Seringkali seseorang melakukan suatu tindakan karena adanya dorongan, baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Etos kerja yang baik akan membuat seseorang menjadi lebih optimis dalam melakukan tanggung jawab yang diberikan padanya.
2. Memberikan gairah untuk lebih giat  
Dibutuhkan gairah untuk melakukan pekerjaan atau rutinitas sehari-hari. Tentunya gairah tersebut tidak muncul begitu saja, hal tersebut muncul karena adanya etos kerja yang baik di dalam diri seseorang
3. Mendorong seseorang untuk bekerja lebih  
Dunia kerja dan bisnis selalu mengalami perubahan sehingga persaingan pun tidak dapat dihindari. Etos kerja akan menentukan seseorang dalam mempertahankan eksistensi dirinya dengan memperbanyak pengalaman dan memanfaatkan berbagai kesempatan.

Selain itu menurut Bertens (2015:35) etos kerja berfungsi sebagai berikut:

1. Konsep tentang kerja.
2. Paradigma kerja yang diyakini seseorang atau sekelompok orang dengan baik dan benar.

### 3. Menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas bahwa fungsi etos kerja adalah sebagai pendorong, penggairah, dan menunjang serta meningkatkan kinerja yang maksimal di dalam perusahaan.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Menurut Clifford Geertz (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja antara lain:

- a. Motivasi
- b. Penilaian Prestasi
- c. Peraturan Organisasi
- d. Pengaruh Antara Sesama Rekan Kerja
- e. Pengawasan
- f. Pembinaan

Sementara menurut Cascio (2017) faktor yang dapat mempengaruhi etos kerja:

#### 1. Kepemimpinan

Semakin baik kepemimpinan yang diperankan oleh *leader* semakin baik pula etos kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

#### 2. Budaya Organisasi

Semakin baik budaya organisasi yang dibangun oleh organisasi, semakin baik pula rata-rata etos kerja karyawan

#### 3. Pendapatan

Semakin puas karyawan terhadap pendapatan yang diterima semakin tinggi pula etos kerja karyawan tersebut.

#### 4. Komunikasi internal

Komunikasi internal yang lancar, baik, dan berimbang akan mampu meningkatkan etos kerja karyawan

#### 5. Sarana dan prasarana

Dengan sarana dan prasarana yang lengkap, etos kerja karyawan akan meningkat, karena karyawan merasa berbagai kebutuhan fasilitas kerja terpenuhi secara maksimal

#### 6. Lingkungan kerja

Dengan lingkungan kerja yang kondusif, baik lingkungan sosial maupun lingkungan fisik, maka etos kerja karyawan akan meningkat

Menurut Bertens (2015:285) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja karyawan yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

##### 1. Faktor Internal

Seseorang yang memiliki etos kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi yang berasal dari dalam diri atau dari faktor internal. Etos kerja ialah suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Etos kerja di tentukan oleh kualitas pendidikan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki setiap individu untuk meningkatkan sumber daya manusia.

##### 2. Faktor eksternal

Budaya yang tertanam sejak lama dalam masyarakat mampu mempengaruhi etos kerja yang akan di munculkan individu. Budaya tersebut meliputi, disiplin, sikap mental diyakini oleh masyarakat setempat. Masyarakat yang memiliki sistem orientasi maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sedangkan, masyarakat yang memiliki sistem masyarakat konservatif akan



memiliki etos kerja yang rendah. Etos kerja akan mempengaruhi oleh lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kinerja individu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja adalah motivasi, penilaian prestasi, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi internal, faktor internal serta faktor eksternal sehingga karyawan akan sulit untuk mencapai kinerja yang baik di sebuah perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.3 Aspek-Aspek Etos Kerja**

Setiap manusia memiliki spirit (roh) keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma meeenjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertnanggung jawab dan sebagainya.

Menurut Clifford Greetz (2015) ada empat aspek etos kerja dalam keberhasilan yaitu:

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior.
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner.
3. Menciptakan nilai baru dengan kreatif.
4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Sedangkan menurut Cascio (2017) juga memaparkan secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasari seseorang dalam memberi nilai pada kerja, yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia.
2. Bekerja adalah suatu berkat Tuhan.

3. Bekerja merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral.
4. Bekerja merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti
5. Bekerja merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih.

Dalam tulisannya, Bertens (2015) menyimpulkan pemahaman bahwa etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki alternatif positif dan negatif. Suatu individu atau masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja tinggi apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia,
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketentuan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Dari berbagai aspek yang telah disebutkan diatas, bahwa seseorang yang memiliki etos kerja tinggi akan berusaha untuk memperbaiki dirinya, sehingga nilai pekerjaannya bukan hanya bersifat produktif materialistik tapi juga melibatkan kepuasan spiritualitas dan emosional.

#### **2.1.3.4 Tolak Ukur Etos Kerja Unggul**

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para karyawan, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seorang di luar pekerjaannya, seperti

masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Hal ini berarti sistem penilaian tersebut harus memungkinkan para karyawan untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu.

Menurut Clifford Greetz (2015:270), ada enam syarat yang bisa dipakai untuk mengukur efektif tidaknya suatu sistem penilaian prestasi kerja yaitu:

- a. *Supervisor* (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilaian dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik kepada pegawai.
- b. *Relevance* (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.
- c. *Sensitivity* (kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.
- d. *Realibility* (keterandalan), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- e. *Practicality* (keperaktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- f. *Acceptability* (dapat diterima), mengukur kemampuan penilaian dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasi dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Sedangkan menurut Cascio (2017:395) mengatakan bahwa untuk mengukur etos kerja karyawan maka diperlukan unsur-unsur dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu:

- a. Kesetiaan, tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.
- b. Prestasi kerja, suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.
- c. Tanggung jawab, kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
- d. Ketaatan, kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- e. Kejujuran, ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang di berikan kepadanya.
- f. Kerja sama. Kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

- g. Prakarsa, kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah untuk melaksanakan sesuatu tindakan yang di perlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa mengganggu perintah dari atasa.
- h. Kepemimpinan, kemampuan seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya.

Sedangkan menurut Bertens (2015:201) etos kerja karyawan dimulai dari komitmen total dari dalam diri karyawan mendalami visi dan misi organisasi, mematuhi dan tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku, melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimiliki, yang nantinya dapat dilihat pada produktivitas kerjanya, dan mengerti tentang sistem penilaian karyawan yaitu; kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan,, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai peneliti di atas bahwa tolak ukur etos kerja unggul merupakan suatu penialain prestasi pegawai, diperlukan suatu sistem yang praktis sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat.

### **2.1.3.5 Karakteristik Etos Kerja**

Karakteristik seseorang yang dimiliki etos kerja menurut Clifford Geertz (2015) yaitu:

1. Memiliki motivasi kerja, yaitu motivasi dalam diri dan dari luar diri individu.
2. Memiliki orientasi kemas depan.
3. Moralitas adalah sikap keseriusan dalam bekerja.
4. Kerja keras serta menghargai waktu

5. Kedisiplinan dalam bekerja, bertanggung jawab.
6. Hemat dan sederhana
7. Tekun dan ulet

Sedangkan Menurut Cascio (2017) beberapa karakteristik etos kerja yaitu:

1. Mempunyai nilai yang sangat positif terhadap hasil kerja
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan.
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Bertens (2015:283) menyebutkan bahwa etos kerja memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri. Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

1. Keahlian Interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau pegawai berhubungna dengan pegawai lain yang ada di dalam maupun diluar organisasi. Keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap cara, penampilan dan prilaku yang digunakan pegawai pada saat berada di sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai, yaitu; sopan, bersahabat, gembira perhatian, menyenangkan, kerjasama, menolong.

2. Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya yang biasa. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai, yaitu; cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.
3. Dapat Diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan yaitu; mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur, tepat waktu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, karakteristik dari etos kerja merupakan cerminan individu dalam berkomitmen dalam menyikapi kerja yang menjadi tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sistem manajemen kerja..

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Etos Kerja**

Menurut Clifford Geertz, (2015:77) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja pegawai di suatu instansi itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

##### **1. Kerja Keras**

Kerja keras adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (modal kerja).

Indikator meliputi: Kerja aktualisasi, kerja amanah, kerja panggilan

## 2. Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah bentuk usaha terarah untuk mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan mesin kecerdasan sebagai daya ungkit prestasi kerja.

Indikatornya meliputi: kerja seni, kerja kehormatan

## 3. Kerja Iklas

Kerja ikhlas adalah bentuk usaha terserah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan kesucian hati sebagai manifestasi kemuliaan dirinya.

Indikator etos kerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Kerja adalah Aktualisasi: Aku bekerja keras penuh semangat.

Kerja adalah aktualisasi, suatu sikap untuk mengembangkan potensi dan mengubah potensi menjadi relasi, suatu seni untuk mengaktualisasi diri pada tanggung jawab. Maka pekerjaan seberat apapun akan terasa ringan.

### 2. Kerja adalah amanah: Bekerja penuh tanggung jawab.

Bekerja adalah sebuah amanah yang dititipkan sang pencipta dalam kehidupan kita. Amanah melahikan sebuah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang di percayakan kepada kita. Tanggung jawab ini menumbuhkan kehendak kuat dalam menjelaskan tugas dengan benar dan tidak hanya formalitas. Apapun pekerjaan kita entah itu buruh kasar, anggota DPR, pegawai negeri dan masih banyak lagi. Mempunyai amanah dan tanggung jawan berbeda.

### 3. Kerja adalah panggilan-panggilan: Aku bekerja tuntas penuh integrasi.

Kerja adalah panggilan suci yang berkaitan pada 3k. Kebenaran, kebaikan, dan keadilan. Apapun panggilan kita. Entah itu sebagai guru,



dokter, pengusaha, semua mempunyai tanggung jawab masing-masing. Seorang dokter mempunyai tanggung jawab terhadap pasiennya. Seorang perawat tanggung jawab untuk merawat yang sakit. Dan begitu juga kita, ketahuilah apa yang menjadi panggilan kita maka kita akan tenang melaksanakan pekerjaan kita.

4. Kerja adalah seni: Aku bekerja cerdas penuh kreativitas

Apapun pekerjaan kita, seorang peneliti pun, adalah seni. Bila kita merasa pekerjaan kita adalah seni dan tak selalu merasa itu adalah beban seperti melakukan hobby. Pasti akan terasa tenang tenang saat melakukannya. Seperti Edward V Appleton, seorang fisikawan peraih nobel, dia mengaku rahasia keberhasilannya meraih penghargaan sains paling bergengsi adalah karena dia bisa menikmati pekerjaannya dan melakukan dengan tenang.

5. Kerja adalah kehormatan: Aku bekerja tekun penuh keunggulan

Kehormatan merupakan satu struktur yang kuat dalam kehidupan manusia. Kehormatan sama halnya dengan harga diri. Jika kita meremehkan pekerjaan kita maka hilanglah sebuah kehormatan kita, seremeh dan serendah apapun pekerjaan kita itu adalah kehormatan besar.

6. Kerja adalah rahmat: Bekerja tulus penuh syukur.

Bekerja adalah rahmat yang turun dari tuhan. Tidak melakukan dengan bersungguh-sungguh melainkan bersyukur atas kebaikan yang diterima bukanlah dari manusia melainkan dari sang pencipta. Apapun pekerjaan kita, entah itu pegawai negeri, anggota DPR, sampai buruh kasar itu

adalah ramat dari Tuhan. Anugerah yang kita terima tanpa syarat. Dengan bekerja kita bisa menambah ilmu, memperluas koneksi, dan masih banyak lagi. Jadi syukurilah kebaikan yang telah disediakan untuk kita semua.

7. Kerja adalah ibadah: Aku bekerja serius demi kecintaan.

Apapun kepercayaan dan agama kita, pekerjaan yang halal adalah ibadah.

Hal ini yang membuat kita bekerja dengan ikhlas, bukan sekedar mencari uang dan jabatan sementara.

8. Kerja adalah pelayanan: Aku bekerja paripurna penuh kerendahan hati.

Secara moral, kemuliaan sejati datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang mulia, begitu juga dengan pekerjaan kita dapat membantu orang lain itu adalah profesi mulia.

Menurut Cascio (2017) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan di suatu perusahaan itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kerja Cerdas
  - a. Bekerja cerdas penuh kreativitas
  - b. Bekerja tekun penuh keunggulan
2. Kerja Keras
  - a. Bekerja keras penuh semangat
  - b. Bekerja penuh tanggung jawab
  - c. Bekerja tuntas penuh integrasi
3. Kerja Iklas
  - a. Bekerja tulus penuh rasa syukur

- b. Bekerja serisu penuh kecintaan
- c. Bekerja paripurna penuh kerendahan hati

Selain itu menurut Bertens (2015:231) indikator dan dimensi etos kerja yaitu ada 4 (empat) aspek diantaranya sebagai berikut:

- a. Menghargai waktu

Etos kerja yang tinggi ditandai dengan sikap menghargai waktu. Dalam hal ini waktu dipandang sebagai suatu hal yang sangat bermakna sekaligus berkaitan dengan produktivitasnya

- b. Tangguh dan pantang menyerah

Individu yang mempunyai etos kerja yang tinggi cenderung suka bekerja keras, ulet dan pantang menyerah dalam menghadapi setiap tantangan maupun dalam sebuah tekanan.

- c. Keinginan untuk mandiri

Etos kerja ditandai dengan upaya individu untuk berusaha mengactualisasikan seluruh kemampuannya dan berusaha memperoleh hasil dari usahanya sendiri tanpa menunjukkan ketergantungan pada pihak lain.

- d. Penyesuaian diri

Etos kerja ditandai dengan kemampuan untuk melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja maupun dengan atasan ataupun bawahan, tanpa menimbulkan permasalahan individual maupun masalah bagi lingkungannya.

Berdasarkan dimensi dan indikator etos kerja untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja pegawai di suatu instansi itu dalam kondisi tinggi atau rendah. kerja dalah aktualisasi, bekerja cerdas penuh krativitas, tangguh dan pantang menyerah.

## 2.1.4 Budaya Kerja

Budaya adalah suatu dampak dari proses yang secara tidak langsung berkesinambungan. Proses terjadinya suatu budaya dimulai dari tindakan misalnya bekerja hati-hati yang terjadi berulang-ulang menjadi kebiasaan, yang apabila terus berlangsung lama menjadi tabiat berhati-hati individu. Apabila suatu kelompok individu mempunyai kesamaan tabiat berhati-hati maka dapat disebut bahwa budaya kerja kelompok tersebut adalah budaya berhati-hati. Jadi budaya kerja organisasi adalah bentuk etika, sikap, perilaku dan cara pandangan bersama dari kelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut terhadap setiap masalah atau perubahan lingkungan yang bervariasi.

### 2.1.4.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya secara harfiah berasal dari bahasa latin yaitu *Colere* yang memiliki arti mengerjakan, mengolah, memelihara lading. Dalam letelatur lainnya, budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusi. Selanjutnya tentang arti dari kata kerja, kerja adalah melakukan sesuatu hal yang diperbuat, atau arti lain dari kata kerja yaitu melakukan sesuatu untuk mencari nafkah. Jadi budaya dan kerja digabungkan memiliki pengertian yaitu nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan. Adapun menurut beberapa para ahli sebagai berikut.

Menurut Robbins (2016:284) mengemukakan bahwa “*argues that work culture is a shared value system in an organization that determines the level of how employees carry out activities to achieve organizational goals*”.

Robert E. Quinn (2015:10) mengemukakan bahwa *“work culture is generally a philosophical statement, can function as a binding demand on employees because it can be implemented formally in the form of company regulations”*.

Menurut Kotter (2015) mendefinisikan bahwa *“work culture is a set of assumptions or belief systems, values and norms developed in an organization that is used as a behavioral guide for its members to overcome problems of external adaptation and internal integration”*. Artinya budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai pedoman perilaku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

#### **2.1.4.2 Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan ruang lingkup yang positif dalam pekerjaannya demi kemajuan di organisasi tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi terdapat perbedaan baik dalam cara pandang, pendapat, tenaga dan pikirannya.

Menurut Robbins (2015:31) Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin karena besarnya hubungan anatara pemimpin dengan

bawahannya sangat menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja dalam organisasi, makna setiap nilai budaya kerja antara lain menumbuhkan:

- a. Disiplin; Prilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
- b. Keterbukaan; kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- c. Saling menghargai; prilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja
- d. Kerja sama; kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Selain itu menurut Robert E. Quinn (2015) budaya kerja tidak muncul begitu saja, ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap terbentuknya budaya kerja. Unsur-unsur tersebut adalah:

- a. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua orang dalam mencapai tujuan atau misi perusahaan. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota perusahaan antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam perusahaan lainnya.

Selain itu juga dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

b. Keteladanan dan panutan

Panutan bisa bersal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok perusahaan, atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai perusahaan. Peraturan ini bisa menumbuhkan idealisme semangat dan tempat untuk mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam perusahaan.

c. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama perusahaan itu, meliputi apakah tujuan yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini di selenggarakan oleh perusahaan-perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada anggotanya.

d. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informasi yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya untuk menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap terhadap komunikasi. Melalui jaringan informal kehebatan perusahaan dapat diceritakan dari waktu ke waktu.

Sedangkan menurut Kotter (2015:317) ada tiga macam terbentuknya budaya kerja yaitu:

1. Budaya diciptakan oleh sendirinya
2. Upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal

3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis

Berdasarkan peneliti di atas bahwa terbentuknya budaya kerja karena besarnya hubungan pemimpin dan bawahannya ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap terbentuknya budaya kerja. Nilai-nilai, keteladanan dan panutan, ritual. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Menurut Robbins (2015:33) faktor faktor yang mempengaruhi budaya kerja yaitu:

1. Prilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi pegawai

2. Seleksi para pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan akan meumbuh kembangkan rasa para pegawai

3. Budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

4. Budaya luar

Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya

5. Kejelasan misi perusahaan

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai



6. Kepastian misi perusahaan

Jika suatu tujuan organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan misi tersebut harus berjalan

7. Keteladanan pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

8. Proses pembelajaran

Pembelajaran pegawai tetap harus berlanjut, untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan

9. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif

Selain itu menurut Robert E. Quinn (2015:108) mengemukakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

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 melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru orientasi. Disamping 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 budaya kerja. Derajat identitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu diperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Selain itu menurut Kotter (2015:58) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal Karyawan, sikap mentalitas karyawan yang dapat menurunkan kemampuan aparat untuk berbuat optimal dilingkungan kerja antara lain dapat dilihat melalui beberapa sikap yaitu adalah:
  - a. Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada asset-aset itu. Mereka cenderung ceroboh dalam mengelola asset-aset tersebut.
  - b. Sikap minta dilayani, bahkan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.
  - c. Motivasi birokrat pada umumnya keliru (tidak memahami dan tidak sesuai dengan fitrah dasar tugas institusi birokrasi). Mereka mendaftar menjadi karyawan bukan untuk melayani dan mengabdikan, melainkan

mencari status dan gaji, sehingga tentu saja tatkala mereka bekerja, orientasi mereka tidak sesuai dengan tugas dan fungsi utama birokrasi. Kesemua sikap mental itu menimbulkan dampak negatif berupa ketidakprofesionalan aparatur birokrasi dalam bekerja, sehingga mereka tidak mampu (capable) dalam menjalankan tugas secara baik.

2. Faktor Eksternal Karyawan, Faktor Eksternal Karyawan dapat dilihat dari sikap mental masyarakat yaitu watak, tabiat, pola pikir masyarakat yang selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, social, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik. Namun di antara sikap tersebut di atas masih terdapat sikap atau pola pikir masyarakat yang menghambat pembangunan antara lain:
  - a. Sikap apatis (non partisipatif dan permisif), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.
  - b. Mentalitas menerobos (hedonistic dan pragmatis) tidak mau repot dan cenderung cari enak saja, sehingga ikut menyuburkan pungli dan kolusi.
  - c. Rasa ketergantungan masyarakat yang berlebihan terhadap birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang.

Berdasarkan uraian diatas perubahan dalam budaya kerja sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak sendiri pada diri masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri sendiri.

#### 2.1.4.4 Fungsi Budaya Kerja

Menurut Robbins (2001:35) fungsi budaya kerja secara umum untuk membangun keyakinan atau menanamkan nilai-nilai tertentu sumber daya manusia, sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen dalam membiasakan suatu cara kerja di lingkungan kerja masing-masing, secara praktik di lapangan antara lain sebagai berikut:

1. Identitas organisasi (simbol dan harapan), sehingga anggota organisasi merasa bangga terhadap organisasinya dan pihak eksternal menaruh aspek.
2. Kesetabilan organisasi secara internal seluruh karyawan merasa tenang dan yakin, demikian pula pihak eksternal yang berkepentingan.
3. Sebagai alat pendorong organisasi, sehingga mampu menjadi dasar dan pendorong untuk mencapai tujuan.
4. Komitmen organisasi sehingga mampu sebagai katalisator dalam membentuk komitmen untuk pelaksanaan berbagai ide atau suatu rencana strategis.

Menurut Robert E. Quinn (2015:27) fungsi budaya kerja sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.  
Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan  
Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

- f. Membentuk perilaku bagi karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup katakata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Sedangkan menurut Kotter (2015) fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan. Organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan atau karyawan suatu perusahaan. Para karyawan

mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan-nya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkan -nya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diertikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi.

Berdasarkan fungsi-fungsi di atas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

#### **2.1.4.5 Unsur-unsur Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua unsur sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena menjadikan nilai-nilai untuk menjadi kebiasaan akan memakan waktu dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Robbins (2001:37), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan

Yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.



2. Prilaku pada waktu bekerja

Seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Unsur-unsur yang tergantung dalam budaya kerja menurut Robert E. Quinn (2015:39) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk selogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu dibagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

#### 6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

#### 7. Penyesuaian (*adaptasi*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

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

Menurut Kotter (2015) unsur-unsur dalam budaya kerja antara lain:

1. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur pancasila UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi
2. Kualitas, yakni kualitas dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviacibility, aesthetics, perseived quality, value, responveness, human, security, dan competency*

3. Nilai-nilai instrument, yakni standar mutu, hubungan pemasok pelanggan orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus.

Berdasarkan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja diatas bahwa didalam budaya kerja terdapat keterkaitan secara beruntun mulai dari asumsi dasar, keyakinan yang dianut, seorang pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya kerja, pedoman mengatasi masalah, berbagai nilai, pewaris dan menyesuaikan hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja**

Adapun menurut Robbins (2016) dimensi dan indikator dalam budaya kera adalah sebagai:

1. Inovasi dan mengambil resiko
  - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
  - b. Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
  - c. Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
  - d. Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
  - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
  - b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
  - a. Pencapaian target
  - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia

- a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
  - b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
  - c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
- a. Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
  - b. Toleransi antar karyawan perusahaan
6. Agresifitas
- a. Kebebasan untuk memberikan kritik
  - b. Iklim bersaing dalam perusahaan
  - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
7. Stabilitas yaitu Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi

Menurut Robert E. Quinn (2015) dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam perusahaan.  
Indikatornya yaitu: konsisten tindakan dengan nilai, dan tindakan dengan kode etik profesi.
2. Professionalisme merupakan tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus yang dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman

pelatihan yang cukup lama maka organisasi maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.

Indikatornya yaitu: efektif, efisien, dan disiplin.

3. Kepuasan adalah memenuhi kebutuhan dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, SDM yang terampil, ramah dan senang melayani, serta teknologi unggul.

Indikatornya yaitu: memberikan pelayanan yang baik, ramah, dan teknologi unggul

4. Keteladanan merupakan perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang.

Indikatornya yaitu: bekerja keras, bertindak adil dan bersikap tegas.

Menurut Kotter (2015) dimensi dan indikator budaya kerja telah dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kerusakan akan kerja dibandingkan dengan kepentingan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
  - 1) Mau menerima arahan pimpinan
  - 2) Senang menerima tanggung jawab kerja
  - 3) Kerja sebagai ibadah
  - 4) Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas
  - 5) Dapat mengatasi kendala kerja
  - 6) Dapat menyusun laporan kerja

b. Prilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

- 1) Disiplin kerja
- 2) Jujur dalam bekerja
- 3) Komitmen kerja
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 5) Kerjasama dengan rekan kerja

Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap perusahaan, karena semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula peluang perusahaan dalam mencapai tujuan dengan tepat. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Terdapat beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Jhon Miner (2017:70) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah *“The willingness of a person or group people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*

Menurut Dessler (2015:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan *“Performance (performance achievement) of employees is employe’s actual performance compared to the expected performance of the employees”*.

Menurut Armstrong (2016:176), mengemukakan bahwa *“Argues that performance is the result of work that has a strong relationship with organizational strategic goals”*.

Berdasarkan beberapa definisi diatas bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai atas tugas dan tanggung jawab seseorang karyawan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Jhon Miner (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan *interpersonal* dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

## 2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan itu, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.

## 3. Lingkungan organisasional

Dilingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Selain itu menurut Dessler (2015:67) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *rality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja



secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Amstrong (2016) kinerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan menurut peneliti diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja), kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Terdapat lima dimensi kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif. Menurut Jhon Miner (2017:70) dimensi dan indikator kerjanya adalah:

### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah sesuatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kerapihan kerja
- b. Ketelitian dalam bekerja

### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah aturan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin perusahaan.

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu::

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
- c. Kepuasan hasil kerja

### 3. Tanggung jawab

Tanggung Jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum selesai dengan harapan pimpinan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Rasa tanggung jawab terhadap kerja
- b. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan

### 4. Kerja sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalankan hunungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk

menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama antar rekan kerja
- b. Kekompakan antar karyawan dalam menyelesaikan masalah

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Dimensi inisiatif diukur dengan suatu indikator yaitu:

- a. Kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Kemampuan dalam bekerja

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja karyawan menurut Dessler (2015:68) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Ketepatan hasil kerja
  - b. Ketelitian hasil kerja
  - c. Kerapihan
2. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Hasil kerja
3. Dimensi kedisiplinan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Kehadiran
  - b. Peraturan perusahaan
4. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Kecepatan waktu

5. Dimensi dampak interpersonal indikatornya adalah:

- a. Bekerja sama
- b. Komunikasi
- c. Peran serta

Sedangkan menurut Menurut Amstrong (2016) menjelaskan terdapat delapan dimensi kinerja yaitu:

1. Pemahaman pekerjaan atau kompetensi:

- a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
- b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
- c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
- d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan

2. Kualitas atau kuantitas kerja

- a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
- b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya
- c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif
- d. Menggunakan jam kerja secara produktif

3. Perencanaan atau pengorganisasia

- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen
  - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sarana organisasi
  - c. Mencari pedoman saat ketidakjelasan tujuan atau prioritas
4. Inisiatif atau komitmen
- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi
  - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal
  - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut
5. Penyelesaian masalah atau kreativitas
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai
  - d. Menindak lanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan
6. Kerja tim dan kerja sama:
- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan atau bawahan
  - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif

7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain:
  - a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasa, rekan bawahan dan stackholdes lainnya
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
  - a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif untuk lisan maupun tulisan
  - b. Mendengar dengan hati-hati dan memberi klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Berdasarkan dimensi dan indikator diatas bahwa kinerja karyawan adalah kerapihan kerja, ketepatan waktu, ketepatan hasil kerja, kehadiran, dan pemahaman pekerjaan atau kompetensi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh etos kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Di gunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sedang dilakukan.

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Peneliti Terdahulu Yang Mendukung Penelitian**

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yousef (2015) <i>work ethic A moderator between organizational commitment and jobsatisfaction in a cross cultural context in PDAM Medan.</i>  International Journal IJMS vol.3 (1). IJMSR, January 2015	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara simultan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Etos kerja sebagai variabel independen (X)	Tidak meneliti Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Othmant al (2016) <i>Organization Commitment and Work ethic towards Empirical Rating in PDAM Bandung Context.</i> International Journal IJMSR Volume 3, Issue 12, December 2016.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu etos kerja	Tidak meneliti komitmen organisasi
3	Rokhma n (2015) <i>Effects of Work Ethic in PDAM Kediri Work Results</i> International Journal IJMS. Volume 2 January 2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel etos kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan Etos kerja sebagai variabel bebas	Tidak meneliti variabel independe Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Keinginan Berpindah Kerja
4	Marri et al (2016) <i>The Impact of Work Ethic Depend on Job Satisfaction and Organizational Commitment Study of Aqua Sector of Palembang.</i> Journal of Management Development, Vol.14 No.6 March 2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu variabel etos kerja.	Tidak meneliti variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen
5	Alhyasat (2016) <i>The role of work ethic in Develop organization citizenship behavior in PDAM Yogyakarta Foundation</i> International Journal Vol.15 No.1, June 2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti etos kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti organizational citizenship behavior (OCB)
6	Abbasi & Rana (2017) <i>Impact of Work Ethic, Reward System and Organizational Environment on Citizenship Behavior of Employees.</i> International Journal Vol.14 No. 2, April 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti variabel independen etos kerja	Tidak meneliti variabel independen OCB
7	Zaman et al (2015) <i>Work Ethic in PDAM City Madiun Contemporary relationship with Organizational Citizenship Behavior.</i> International Journal Personal Review Vol. 30 No. 2, January 2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi	Menggunakan variabel etos kerja sebagai variabel independen	Tidak menggunakan variabel OCB

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Clara, (2017) <i>A study of work ethic and work performance in PDAM Medan locus control as moderator.</i>  Journal International Volume 133, Issue 2. June 2017-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan parsial antara etos kerja terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang variabel etos kerja dan kinerja	Tidak meneliti tentang insentif dan pengembangan karir
9	Adeyeye, (2015), <i>Effects of Workplace Ethics on Employees and Organisational Productivity in PDAM Pangkalpinang</i>  International Journal Global Education Vol.3 No.1, May 2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel etos kerja sebagai variabel independen	Tidak meneliti variabel produktivitas organisasi
10	Surya Prakash, (2015). <i>Impact of Work Ethics on Organizational Commitment and Employee Satisfaction at PDAM Manado, Indonesia.</i>  The Journal Of Work Ethic Volume 126, Issue 2. March 2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara parsial dan signifikan antara etos kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan etos kerja sebagai variabel independen	Tidak menggunakan variabel kepuasan kerja
11	Leilani O. Baumanis (20017) <i>Value of work culture and Culture organization commitment between financial consultant in south florida.</i>  Journal Of Business Ethic. Vol. 6, Issue 1. June 2017	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapa pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan	Membahas mengenai budaya kerjai dan kinerja	Tidak membahas komunikasi, kompetensi manajerial, dan inovasi
12	Bintang Pratama (2016) <i>A Study of How work culture of International at PDAM City Bogor</i>  Journal Of Management Development, Vol. 29 No. 1, February 2016	Hasil penelitian menunjukan bahwa adanya pengaruh variabel budaya kerja secara parsial dan signifikan	Membahas variabel budaya kerja	Tidak membahas kinerja organasasi dan penelitian temapt penelitian yang berbeda
13	Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, et, al (2015) <i>The impact of a Work culture towards employees' Performance: A Study in Tirta Indonesia</i>  European Journal Volume 14, Issue 1. January 2015	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Membahas variabel budaya kerja dan kinerja	Tempat atau penelitian yang berbeda



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Rivaldi, (2015) <i>Influence of Leadership Style and Work culture at Organization Commitment and Work Performance At Aqua Indonesia</i>  Journal International Volume 47, Issue 3, August 2015	Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel budaya kerja dan kinerja	Tidak meneliti gaya kepemimpinan, komitmen dan prestasi kerja
15	Musriha (2015) <i>Impact of Individual Characteristics and work culture on Performance and Career development employee case in PDAM blitar.</i>  Journal Of Industrial. Volume 42, 6 July 2015.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara parsial dan simultan antara variabel budaya kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu budaya kerja dan menggunakan variabel terikat yaitu kinerja	Tidak meneliti variabel pengembangan karir
16	Siti Kurnia Rahayu, (2016) <i>Influence of work culture and Organization Structure at PDAM Bogor.</i>  Journal International Applies, Vol. 95 No. 2, 21 September 2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel yang diteliti yaitu budaya kerja	Tidak meneliti struktur organisasi dan objek penelitian yang berbeda
17	Reni Widya Kusumawati (2015) <i>Analysis of the Influence of Work Culture and Work Spirit on Employee Performance at PDAM Jember.</i>  Journal Of Vocational Education Research Vol.20, No.4, April 2015	Berdasarkan hasil penelitian adanya pengaruh positif signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan	Meneliti Variabel Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan	Pada variabel bebas tidak menggunakan semangat kerja dan tempat atau objek penelitian yang berbeda
18	Mba Okechukwu Agwu (2017) <i>Work Culture and Employees Performance in National Agency for Food and Medicine Administration and Control at PDAM Malam</i>  The Journal Of Education Volume.137, October 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan budaya kerja dan variabel terikat menggunakan kinerja	Tidak terdapat variabel bebas disiplin kerja, lokasi dan waktu penelitian yang berbeda
19	Jajang Amiroso dan Mulyanto (2015) <i>Discipline Influence, Work environment, Work culture</i>	Berdasarkan hasil penelitian terdapat variabel budaya kerja berpengaruh secara	Variabel bebas menggunakan budaya kerja sedangkan	Lokasi dan waktu penelitian yang berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>and competence in Worker Performance through Motivation, Work Satisfaction (Study at Regional development) at PDAM Sukoharjo</i> Research and Review, Vol 6. Issue.3 Augst 2015	parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan	variabel terikat menggunakan kinerja	
20	Indah Woro Maharani, Nawazirul Lubis (2016) <i>The Influence of Work Culture and Performance on Employee Performance with Employee Commitment at Air Cup</i> Journal Of Business Ethics Vol 31. June 2016	Hasil penelitian yang dilakukan bahwa adanya pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial	Menggunakan variabel bebas yaitu budaya kerja dan menggunakan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Pada variabel bebas tidak menggunakan kepuasan kerja
21	Boby Hendra Widodo, Febsri Susanti (2016) Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Bogor  Jurnal EMBA Vol.4 No.5 September 2016	Berdasarkan hasil penelitian etos kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Bogor.	Pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yang sama yaitu etos kerja dan variabel terikat kinerja karyawan.	Tempat penelitian yang berbeda dan tidak meneliti gairah kerja, dan disiplin kerja.
22	Raynald Karauwan, Victor P.K. Lengkong, Christoffel Mintardjo (2015) Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Minahasa Selatan Manado.  Among Makarti Vol.11 No.21, Juli 2015	Berdasarkan hasil uji hipotesis yaitu t ditentukan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM kabupaten minahasa selatan. Etos kerja merupakan variabel yang kedua terkuat yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu variabel etos kerja.	Pada variabel bebas tidak menggunakan Budaya organisasi, beban kerja.
23	Donni Juni Priansa, Agus Garnida (2015) Pengaruh kepemimpinan Visioner dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta wening Bandung.  Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015	Berdasarkan hasil penelitian etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 76,3%	Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu etos kerja.	Pada variabel bebas tidak menggunakan kepemimpinan visioner dan untuk tempat atau objek penelitian yang berbeda.

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
24	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hafidzi (2019)  Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kinerja, Budaya kerja, Terhadap kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Jember  Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA, Vol.3, No.2, September 2019	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Jember	Meneliti variabel budaya kerja	Tidak meneliti variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan tempat objek penelitian yang berbeda
25	Richard Y. Sangki (2015)  Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada PDAM Kota Solo  Jurnal Standardisasi Vol 9 No.3, Februari 2015	Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PDAM Kota Solo dengan nilai koefisien yang signifikan.	Menggunakan variabel bebas yaitu Budaya kerja dan menggunakan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.	Pada variabel bebas tidak menggunakan Lingkungan Kerja. Tempat atau objek penelitian yang berbeda.

Sumber : Dari berbagai jurnal

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Perbedaan posisi penelitian yang dilakukan penulis yaitu menggunakan tiga variabel penelitian dengan variabel etos kerja, budaya kerja dan variabel kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono, (2017:60), mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang

penting. Sedangkan menurut Suriasumantri (dalam Sugiyono 2017:60), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan.

Berdasarkan pembahasan tersebut bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan yang akan diteliti. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan banyak faktor.

### **2.3.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Etos kerja yang baik dalam instansi atau Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja merupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam instansi, jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam instansi termasuk di dalamnya cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di instansi.

Menurut Clifford Geertz (2015:389) mendefinisikan bahwa *“Work ethic is a typical behavior of a community or organization, including the motivation that moves, main characteristics, basic spirit, basic thoughts, code of ethics, moral code, code of behavior, attitudes”*.

Etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap menyesuaikan dengan manusianya untuk menilai tinggi terhadap kinerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak

berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Raynald Karauwan, Vicktor P.K. Lengkong (2015) Hasil uji statistik yaitu uji t dapat dijelaskan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien yang positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bobby Hendra Widodo, Febsri Susanti (2016) berdasarkan hasil penelitian bahwa etos kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian Yousef (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

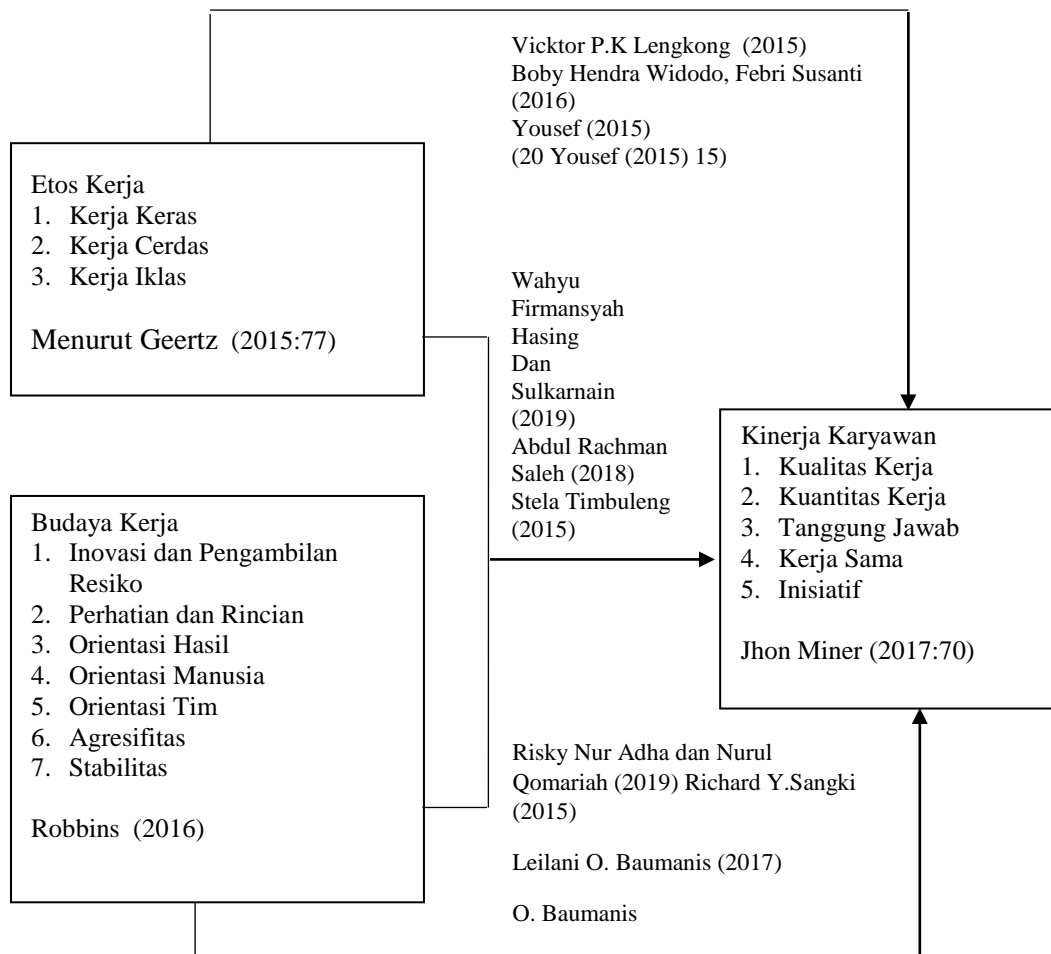
Budaya kerja di dalam Sebuah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh sebagai berikut.

Menurut Robbins (2016:284) mengemukakan bahwa *“argues that work culture is a shared value system in an organization that determines the level of how employees carry out activities to achieve organizational goals”*.

Penelitian yang dilakukan oleh Risky Nur Adha, Nurul Qomariah (2019) Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja merupakan suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Richard Y.Sangki (2015) menyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *outsourcing* dengan nilai koefisien yang signifikan. Dan hasil penelitian Leilani O. Baumanis (2017) Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapa pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Penjelasan kerangka pemiiran tersebut, untu variabel independent adalah etos kerja dan stres kerja sedangkan untuk variabel dependent nya adala kinerja karyawan, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah suatu jawaban tentatif (sementara) terhadap masalah yang ditentukan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Oleh karena itu Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

Secara Simultan :

1. Terdapat pengaruh etos kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan

Secara Parsial :

1. Terdapat pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan