

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TINJAUAN TEORI

Menurut Edy Sutrisno (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Kasmir (2016), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

Pada umumnya, kinerja diberi Batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Lawler dan porter (1967) mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) dalam sutrisno (2010) mengemukakan kinerja adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mathis dan Jackson (2001) kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peringkat kinerja individu atau tim, pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing, tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia, untuk pengelolaan bisnis, penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia diperlukan karena akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Tamsara dalam Arwildayanto (2003) mendefinisikan budaya kerja sebagai pola dari kebiasaan yang didasari dengan cara pandang atau cara seseorang dalam memberikan makna terhadap kinerja yang dapat mewarnai suasana hati dan keyakinan dari diri seseorang yang akan kuat atas nilai-nilai yang diyakininya, serta dapat memiliki semangat bersungguh-sungguh dan menghasilkan dalam bentuk prestasi kerja. Budaya kerja dapat

dijadikan sebagai energi dalam menggerakkan anggota organisasi, budaya kerja, dalam suatu jabatan juga dapat menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Disamping itu Satria (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan.

Handoko (2001) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Hasibuan (2007) kepuasan dalam bekerja ialah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan dalam bekerja akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

a. Manajemen

1. Pengertian manajemen

Menurut Terry dalam Romlah (2006) Manajemen adalah suatu proses yang memiliki ciri khas yang didalamnya memuat beberapa tindakan yaitu perencanaan dan pengendalian dengan pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan". Berdasarkan definisi tersebut maka

manajemn dapat diartikan sebagai kemampuan merencanakan dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan.

2. Fungsi manajemen

Dassler (2005) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan prusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk meng-organisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Kepemimpinan

kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

d. Pengawasan

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2016) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Bohlander dan Snell (2010) yaitu suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

2. Fungsi manajemen sumber daya manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016), meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

Pengarahan (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (procurement/recruitment) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induk untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

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

g. Kompensasi

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

h. Pengintegrasian

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

i. Pemeliharaan

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

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

c. Kinerja pegawai

1. Pengertian kinerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan kemampuan, keterampilan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja pegawai dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas kerja, serta kualitas kerja dalam tim.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara besar, sesuai dengan yang ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya ialah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Kepribadian

Ialah kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain.

3. Indikator kinerja

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Robbins (2006) yaitu:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas, ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang di selesaikan.

c. Ketetapan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang digunakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa mintak bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

d. Kompetensi

1. Pengertian kompetensi

Kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan (Boyatzis, dalam Armstrong, 2009).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. *Michael Zwell*, sebagai mana dikutip dalam buku Wibowo mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan di perbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi. Memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamikan kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik dan kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu

organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

3. Tingkat kompetensi

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan.

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh *spencer* dan *spencer*. Tingkat kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. Behavior tools

a. Knowledge

Merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

b. Skill

Merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima, pelamar yang baik skill menunjukkan produk.

2. Image attribute

a. Sosial role adalah pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi

pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.

- b. Self image adalah pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda di atas “fast track”

3. Personal characteristic

- a. Traits adalah aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar baik.
- b. Motive adalah apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku seseorang lain untuk kebaikan organisasi.

4. Tujuan, fungsi dan pendekatan uji kompetensi

Biasanya dalam penelitian kompetensi, sebenarnya hanya terdiri dari dua jenis, yaitu “kompeten” dan “belum kompeten”. Adapun tujuan uji kompetensi bagi pegawai utamanya adalah untuk mengetahui apakah kompetensi yang dimiliki pegawai telah memenuhi standar kompetensi yang ditentukan selain itu, juga bertujuan sebagai dasar tindak lanjut pembinaan untuk memetakan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pengukuran dan penilaian yang terkandung dalam uji kompetensi pegawai memiliki fungsi sebagai berikut.

- a. Secara psikologis, yaitu uji kompetensi berfungsi sebagai media untuk membentuk sikap dan perilaku pegawai
 - b. Secara sosiologis, yaitu berfungsi sebagai media untuk mengetahui kesiapan pegawai dalam melakukan bidang tugasnya.
 - c. Secara didaktik metodik, yaitu untuk membantu pemimpin dalam usaha memperbaiki sistem pembinaan dan memberikan perlakuan khusus yang sesuai dengan kebutuhan individu pegawai.
 - d. Secara administratif, yaitu sebagai bahan pelaporan atas kompetensi yang dimiliki pegawai.
 - e. Untuk mengetahui sejauh mana, yaitu suatu program diklat yang telah diterapkan terhadap pegawai tersebut.
5. Indikator kompetensi

Menurut Wibowo indikator kompetensi ada 3 yaitu:

- a. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, Teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. Keterampilan (skill)

Keterampilan individu meliputi :

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan

c. Sikap (attitude)

Sikap attitude meliputi :

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktivitas dalam bekerja.
2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

e. Budaya kerja

1. Pengertian budaya kerja

Pada mulanya istilah budaya (culture) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta buddhaya. Kata buddhaya merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “ budi “ atau “ akal “. Sedangkan kata culture berarti dari kata colare yang memiliki makna “ mengolah “, “ mengerjakan “ . istilah culture berkembang hingga memiliki makna sebagai “ segala daya dan upaya manusia untu mengubah alam “ .

Budaya kerja adalah suatu filsafah dengan 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 :

Moeljono dalam Yusran assagaf (2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diartikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan.

Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam Yusran assagaf (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Asumsi dasar

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

b. Keyakinan yang dianut

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

c. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.

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

d. 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.

e. Berbagi nilai (sharing of value)

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

f. 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

g. Penyesuaian (adaptasi)

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

2. Jenis- jenis budaya kerja

Robert E. Quinn dan Michael R dalam Drs. H. Moh. Pabundu (2014) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah :

a. Berdasarkan proses informasi

Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya :

1. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

2. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi

(dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3. Budaya consensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

4. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

b. Berdasarkan tujuannya

Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu :

1. Budaya organisasi perusahaan
2. Budaya organisasi public
3. Budaya organisasi sosial

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai

tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi public atau budaya organisasi social.

3. Fungsi budaya kerja

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah 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 menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme control 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 kata-kata, 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 inovasi

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.

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas 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.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

b. Intesitas

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

5. Indikator budaya kerja

Budaya kerja adalah suatu pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong, kemampuan membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan Tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja. Indikator budaya sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab, yaitu kesiapan yang dimiliki atas resiko dari pekerjaan.
- b. Ketaatan, mematuhi setiap aturan yang berlaku.
- c. Kejujuran, menjunjung nilai-nilai kejujuran saat bekerja.
- d. Kerjasama, mampu bekerja sama dengan baik terhadap rekan kerja.
- e. Penyesuaian diri, mampu menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan kebiasaan sosial.

f. Kepuasan kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

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

Kepuasan kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa jobsatisfaction bukan merupakan konsep tunggal.

2. Faktor- faktor kepuasan kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yakni.

- a. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu.
- b. Faktor hubungan antar karyawan : antar lain hubungan antara manajer dengan karyawan, dan sugesti dari teman kerja.
- c. Faktor individual, hubungan dengan sikap prang terhadap pekerjaan, usia orang dengan pekerjaan, dan jenis kelamin.
- d. Faktor keadaan keluarga karyawan
- e. Rekreasi, meliputi pendidikan

3. Teori- teori kepuasan kerja

Teori-teori tentang kepuasan kerja yang di kembangkan oleh anwar prabu mangkunegara adalah sebagai berikut :

- a. Teori keseimbangan (equity theory)

Teori ini dikembangkan oleh adam. Komponen – komponen dari teori ini adalah.

1. Input, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya Pendidikan,

pengalaman, keahlian, usaha peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

2. Outcome, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
 3. Comparison person, yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.
 4. Equity-in-equity, yaitu jika perbandingan input-outcome dirasakan seimbang (equity) maka karyawan tersebut merasa puas, tetapi jika tidak seimbang (in-equity) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu over compensation equity (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembandingan atau comparison).
- b. Teori pemenuhan kebutuhan (need fulfilment theory)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya jika

kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

c. Teori pandangan kelompok (sosial reference group theory)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja. Tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang di anggap oleh pegawai sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

d. Teori pengharapan (expectancy theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian diperluas oleh porter dan lowler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seorang menginginkan sesuatu yang akan menuntunnya pertanyaan Vroom berhubungan dengan rumus di bawah ini :

Velensi x Harapan = Motivasi

- Velensi adalah kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan adalah kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.

- Motivasi adalah kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

4. Indikator kepuasan kerja

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu pegawai berbeda-beda standar kepuasannya.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja, antara lain :

a. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Suka tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

b. Atasan

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahannya, atasan yang baik adalah atasan yang memiliki figure bukan hanya sebagai atasan saja tetapi juga bisa dianggap sebagai teman.

c. Teman sekerja

Teman sekerja juga merupakan hubungan antara pegawai dengan atasan dan dengan pegawai lainnya, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

d. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan selama berkarir.

e. Upah

Teman jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

f. Lingkungan kerja

Walaupun perusahaan tersebut adalah perusahaan impian dengan posisi yang diincar, kalau rekan kerjanya tidak membuat nyaman, pastinya karyawan tidak puas dan berefek kepada resign. Lingkungan kerja menjadi faktor penunjang akan betahnya seorang karyawan. Seberat apapun tugas yang diberikan, jika lingkungan kerja yang membangun, pegawai tetap betah dan puas dengan pekerjaannya.

B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya bagi peneliti tersebut yang dapat digunakan sebagai sumber masalah. Adapun daftar penelitian terdahulu sebagai berikut.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adi Kurnia, Andi (2022)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota tasikmalaya	Berdasarkan hasil pengujian pada riset ini ternyata terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja pegawai di Disdukcapil Kota Tasikmalaya yaitu sebesar 68,9%. Dalam hal ini menunjukkan adanya peran sangat penting pada variabel kompetensi, dengan demikian, jika kompetensi sudah sangat optimal dilaksanakan, maka akan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai pada Disdukcapil Kota Tasikmalaya.
2	Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah	Pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan motivasi terhadap	Berdasarkan hasil analisis secara parsial yang telah dilakukan dalam penelitian ini, membuktikan ada

	Isnaini Asiati (2022)	kinerja pegawai sekretariat daerah pemerintah kota Palembang	pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang.
3	Natasya Rizkia Rahmadona, Taat Kuspriyono, Lady Diana Warpindyastuti (2023)	Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada setditjen PPKL	Kesimpulan penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Setditjen PPKL. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Setditjen PPKL. Pengembangan karir pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Setditjen PPKL. Kompetensi serta pengembangan karir pengaruhnya positif serta

			signifikan terhadap kinerja pegawai Setditjen PPKL.
4	Siregar, N.M., Harapap, N. J., & Halim, A. (2023)	Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, sikap dan komitmen terhadap kinerja pegawai PDAM tirta bina kabupaten labuhanbatu	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu Sikap Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu

			<p>Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Sikap Kerja dan Komitmen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu.</p>
5	<p>Sesmi Yunita, Bukhari Muallim, Awal Khairi (2023)</p>	<p>Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kinerja pegawai pada satuan pendidikan non formal sanggar kegiatan belajar kabupaten kerinci</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar Kabupaten Kerinci. Hasil temuan ini mendukung penelitian oleh Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Esdm Kabupaten Pandeglang,</p>

			<p>oleh Suhroji Adha Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten.</p> <p>Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dengan kata lain variabel eksogen mempunyai korelasi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dalam pelaksanaannya maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar Kabupaten Kerinci.</p>
6	Ichwanul Muslimin (2020)	Pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja	Hasil penelitian bahwa kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima tergolong tinggi yang

		<p>terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian kota bima</p>	<p>artinya perasaan selama menjadi pegawai yang bertugas pada dinas pertanian. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan pegawai terhadap lingkungan pekerjaan, gaji dan atas yang akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. Artinya dalam upaya</p>
--	--	--	---

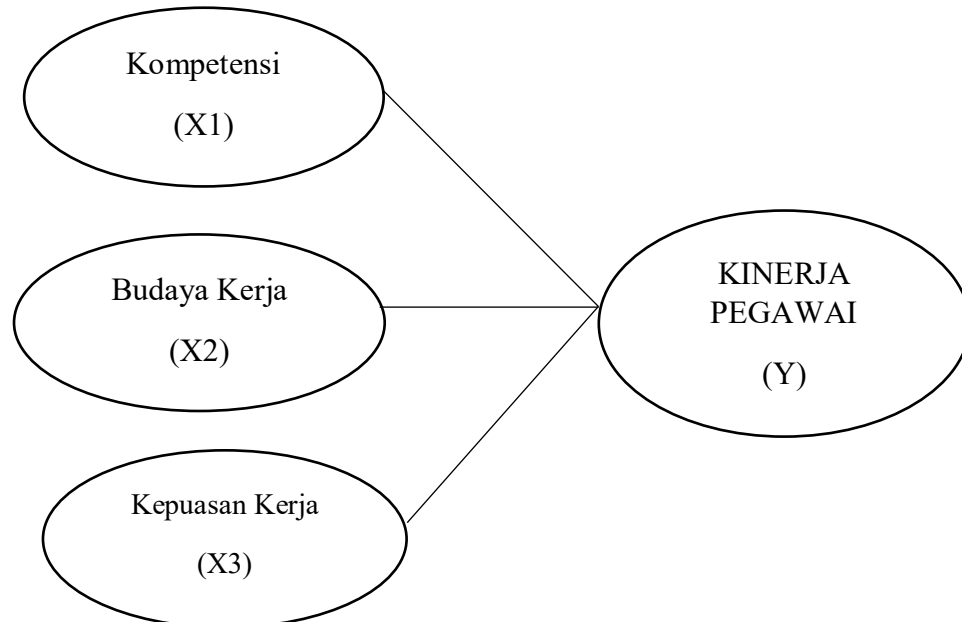
			meningkatkan kinerja pegawai maka hal yang paling utama adalah perlu dan penting memperhatikan secara kepuasan kerja pegawai.
7	Ratih Puspasari (2022)	Pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai biro pemerintahan dan otonomi daerah sekretariat daerah provinsi kalimanttan Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. variabel budaya kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat

			Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. Variabel kompetensi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.
8	Antonius Pratama Angi Tukan, Ni Nyoman Suryani, I Nyoman Mustika (2022)	Pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT.canning indonesian product	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, selanjutnya pada deskripsi variabel budaya kerja yaitu pada indikator perlibatan memperoleh nilai rata- rata yang terendah maka peneliti menyarankan kepada karyawan PT. Canning Indonesian Products untuk dapat meningkatkan kontribusi karyawan dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

9	Dian Aisyah Rani, Asri, Abdul Khalik (2023)	Pengaruh budaya kerja, kemampuan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pengelolaan sistem penyediaan air minum (KPSPAM) di kabupaten bantaeng	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut : 1. Berdasarkan hasil uji t (uji parsial) menunjukkan bahwa Budaya kerja, Motuvasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum (KPSPAM) Kabupaten Bantaeng. Sedangkan Kemampuan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kelompok Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum (KPSPAM) Kabupaten Bantaeng.
---	--	--	--

			<p>2. Berdasarkan hasil Uji Simultan (Uji F), menunjukkan bahwa Budaya kerja, Kemampuan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kelompok Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum (KPSPAM) Kabupaten Bantaeng</p> <p>3. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai adalah variabel Motivasi kerja dengan nilai “Standardized Coefficients β” sebesar 0,553 dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000.</p>
--	--	--	---

C. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka konseptual Penelitian

D. HIPOTESIS

Berdasarkan masalah pokok yang telah di ajukan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar.
4. Kompetensi, budaya kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar.