

**TESIS**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP BUDAYA  
ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
BOVEN DIGOEL**

*The Effect Of Work Environment To Organizational Culture  
And Improvement Of Performance Of Employees Secretariats,  
Regency Of Boven Digoel*



**ANTONETHA CHRISTOFORA YOGHAN**

**A012182055**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI  
DAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BOVEN DIGOEL

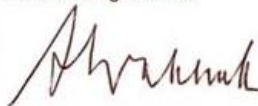
disusun dan diajukan oleh :

**ANTONETHA CHRISTOFORA YOGHAN**  
**A012182055**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **11 DESEMBER 2020**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan


Menyetujui,

Pembimbing Utama,



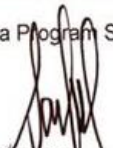
Prof. Dr. Abd. Rakhman Laba, S.E., MBA  
Nip. 19630125 198910 1 001

Pembimbing Pendamping,

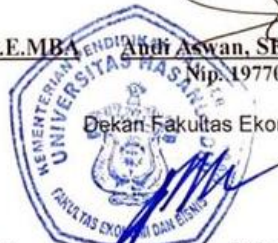


Andri Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA  
Nip. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Svamsu Alam, S.E., M.Si.  
Nip. 19600703 199203 1 001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Antonetha Christofora Yoghan

Nim : A012182055

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Antonetha Christofora Yoghan

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadirat kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan segala karunia dan rahmatnya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang dimiliki, sehingga dalam penyelesaian tesis ini membutuhkan banyak bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Laba, SE., MBA sebagai Ketua Komisi Penasehat dan Bapak Andi Aswan, SE.,MBA., M.Phil., DBA sebagai anggota penasehat yang telah memberikan pengetahuan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

Penulis juga menyampaikan banyak ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kebijakan dan arahan-arahan sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis haturkan atas bantuan dan ilmu yang

telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.

5. Seluruh staf dan pegawai jurusan Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan layanan administrasi dalam menyelesaikan studi peneliti.
6. Seluruh keluarga yang telah memberikan motivasi serta doanya.

Penulis hanya dapat berdoa kepada mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan tesis ini semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan dan rahmat kepadanya. Oleh karena itu, kritik dan saran, yang sifatnya membangun sangat kami diharapkan. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, Januari 2021  
Penulis

**ANTONETHA CHRISTOFORA YOGHAN**

## ABSTRAK

**ANTONETHA CHRISTOFORA YOGHAN.** *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel* (dibimbing oleh Abdul Rahman Laba dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung.

Jenis penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang terjadi. Data dianalisis dengan metode analisis jalur (path) dan bantuan software Smart PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel, Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel, Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel, Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel jika dimediasi oleh budaya organisasi

Kata kunci: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai



## ABSTRACT

**ANTONETHA CHRISTOFORA YOGHAN.** *The Influence of Working Environment on Organizational Culture Performance Improvement of Regional Secretariat Employees of Boven Digoel Regency* (supervised by Abdul Rahman Laba and Andi Aswan).

The research aimed at investigating and analyzing the direct and indirect influence of the working environment and organizational culture on the employees' performance

The research method was used to obtain the objective, valid, and reliable data with the objectives to search, verify, develop some knowledge, so that it could be used to comprehend, solve, and anticipate problems occurring. The data were analyzed using the path analysis method and the help of the software Smart PLS.

The research result indicates that partially the working environment has the positive and significant influence on the organizational culture. Partially the working environment variable has the positive and significant effect on the employees' performance. The organizational culture variable has the positive and significant influence on the employees' performance. The working environment variable has the positive and significant on the employees' performance in the Regional Secretariat of Boven Digoel Regency if it is mediated by the organizational culture.

**Key words:** Working environment, organizational culture, employees' performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRACT.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI .....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja.....	16
2.1.4. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja .....	19
2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	24
2.1.6 Pengertian Budaya Organisasi .....	26
2.1.7. Karakteristik Budaya Organisasi .....	30
2.1.8 Pengertian Kinerja Pegawai.....	33
2.2 Penelitian Terdahulu .....	44
2.3 Kerangka Konseptual.....	47
2.4 Hipotesis.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Rancangan Penelitian.....	49



3.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian .....	49
3.3.	Populasi dan Sampel .....	50
3.4.	Jenis Dan Sumber Data .....	50
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	51
3.6	Instrumen Penelitian .....	52
3.7	Teknik Analisis Data .....	53
3.8.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN .....		57
4.1	Hasil Penelitian .....	57
4.2	Deskripsi Tanggapan Responden .....	59
4.3	Uji Hipotesis.....	62
4.3.1	Pengaruh Langsung.....	62
4.3.2	Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi) .....	64
BAB V PEMBAHASAN.....		66
5.1	Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Budaya organisasi .....	66
5.2	Pengaruh lingkungan kerja Terhadap kinerja .....	67
5.3	Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja .....	69
5.4	Pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi dan Kinerja pegawai. ....	70
BAB VI PENUTUP .....		72
6.1	Kesimpulan.....	72
6.2	Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....		74

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Semua organisasi pemerintahan memiliki tantangan dalam mengelolah sumber daya manusia. Instansi pemerintahan yang memiliki kinerja baik ditopang oleh SDM yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal memaksimalkan kinerja organisasi karena faktor kinerja SDM. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia.

Kinerja (prestasi kerja) adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Widodo, 2015:131). Seorang pegawai atau pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang sama atau melebihi dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai dikatakan tidak memiliki kinerja apabila hasil kerja kurang dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik (Sudarmanto, 2009:6). Jadi, apabila pegawai yang berada di organisasi memiliki kinerja yang baik, maka efektifitas atau keberhasilan organisasi akan tercapai.

Kinerja pegawai akan tinggi apabila lingkungan kerja yang dirasakan mendukung dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena lingkungan kerja dalam

suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawainya.

Lingkungan kerja menurut Nuraini (2013:97) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Untuk mendesain lingkungan kerja, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja yang tujuannya yakni sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2011:2).

Pentingnya lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan bagian yang terpenting karena akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2015) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi dianggap dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jari diri anggota-

anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Riani (2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya (pegawai perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Haryanti (2007) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Susetyo, et.al. (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain lingkungan kerja dan budaya organisasi, maka kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada perusahaan dan partisipasi kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Jika kepuasan kerja tidak terjaga, besar kemungkinan berakibat kurangnya keterlibatan dan tanggungjawab pegawai pada perusahaan. Handoko (2014:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional

yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kemudian upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sangat ditunjang oleh adanya kepuasan kerja pegawai. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti (2007) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2016) yang hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pra observasi, Instansi Sekretariat Daerah Boven Digoel sebagai salah salah instansi pemerintahan di Kabupaten Boven Digoel dengan pegawai yang berasal dari berbagai suku dan budaya yang ada di Indonesia. Dibutuhkan suatu budaya organisasi yang kuat untuk dilaksanakan bersama untuk menunjang kinerja para pegawai dan hal tersebut tidaklah mudah. Budaya organisasi tidak terlepas dari adanya lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik

Lingkungan kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel belum menunjang kinerja pegawai seperti adanya disediakan ruang yang sempit, dan belum ada ruang khusus merokok sehingga yang merokok di ruangan sempit akan mengganggu pegawai lain. Tempat istirahat makan yang dekat kantor namun pegawai kebanyakan masih meluangkan banyak waktu di tempat istirahat makan, dan fasilitas kerja yang masih kurang. Disamping itu lingkungan kerja non fisiknya

menunjukkan kebersamaan yang baik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta kekompakan antar pegawai.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena sebagai hasil pra observasi maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Boven Digoel.?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel.?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel.?
4. Apakah lingkungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel jika dimediasi budaya organisasi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..

2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel jika dimediasi budaya organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teori**

Hasil penelitian ini dapat menambah perbendaharaan wawasan atau pengetahuan serta pola pikir peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan implementasi pada keadaan atau praktek yang sesungguhnya terjadi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja, budaya organisasi serta kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, maka peneliti membaginya sistematika penulisan ini kedalam lima bab dengan perincian sebagai berikut :

Bab pertama : PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab kedua : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan tentang landasan teori mengenai hal-hal yang diperlukan dalam penelitian dan tinjauan empiris

Bab ketiga : KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga merupakan kerangka pemikiran dan hipotesis

Bab keempat : METODE PENELITIAN

Bab keempat merupakan rancangan penelitian, situasi dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah organisasi apa pun bentuk organisasinya. Organisasi laba dan nirlaba membutuhkan pengelolaan sumber daya yang baik. Organisasi swasta dan pemerintahan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranana terana kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia

dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Yani (2012:2) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional".

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi".

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasioan (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1 . tujuan sosial, 2. tujuan organisasi, 3. tujuan fungsional dan 4. tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (dalam Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

#### 1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### 2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

#### 3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan organisasi.



### **2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para pegawai melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi pegawai dalam rangka mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat pegawai untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan pegawai bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan pegawai bekerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis. Sedangkan pengaruhnya itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam

suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang baik bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan motivasi kerja, dan akhirnya menurunkan kinerja pegawai bahkan memiliki kecenderungan menyebabkan stres bagi pegawai.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun dalam membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Disamping itu pegawai akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja apabila fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relatif modern. Kondisi kerja yang mendukung diartikan sebagai kepedulian pegawai akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik, mereka cenderung lebih menyukai lingkungan fisik yang aman dan nyaman. Temperatur, cahaya, debu dan faktor-faktor lingkungan lainnya, seharusnya tidak terlalu ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) seperti misalnya terlalu panas, terlalu remang-remang.

Menurut Tohardi (2015:130) bahwa dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik ruang kerja dan mendesain manusia-manusia yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial.

Sedarmayanti (2016:21) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang

bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Nuraini (2013:97) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mendesain lingkungan kerja, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja yang tujuannya yakni sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

Untuk itulah kita perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengingat manusia yang mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat dalam jiwa dan fisik manusia yang memerlukan penanganan secara profesional.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang pegawai akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja tidak mendukung dalam aktivitas pelaksanaan kerja.

Sihombing (2014 : 27) menyatakan bahwa: "Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi". Faktor-fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non phisik mencakup hubungan kerja yang

terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama pegawai”. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Lingkungan organisasi yang demikian dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh individu tersebut serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang pegawai akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja juga tidak ada yang disiplin.

#### **2.1.4. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai

keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2011:21) yaitu :

**a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Menurut Sihombing (2014:175) lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan

kinerja pegawai. Sedangkan menurut Setiawan (2013:83) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan.

Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan. Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik. 1. Pencahayaan 2. Sirkulasi Udara 3. Warna 4. Kebersihan, 5. Keamanan.

#### **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2011:171). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik :

- 1) Hubungan Atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2014:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

## 2) Hubungan antar Pegawai.

Hubungan antar pegawai dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja pegawai. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar pegawai demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2014:299) hubungan antar pegawai adalah hubungan kesamping antara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama pegawai merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar pegawai yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan

harmonis sehingga pegawai akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Sementara itu, Wursanto (2009 : 273) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Kajian tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas bertujuan untuk membentuk sikap pegawai. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan masalah pembentukan dan penguasaan sikap, memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan.



Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis pegawai. Wursanto (2009 : 279) mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, yaitu adalah sebagai berikut.

- 1) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan system pengawasan yang ketat.
- 2) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- 3) Pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
- 4) Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin.
- 5) Kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
- 6) Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- 7) Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- 8) Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

#### **2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2013:43). Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja, yaitu: (Sunyoto, 2013:44)

- a. Hubungan pegawai. Dalam hubungan pegawai ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai

individu yaitu motivasi yang diperoleh seseorang pegawai yang datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan pegawai dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam pegawai bekerja.

Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok adalah seseorang pegawai akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun secara kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang perlu mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif, yaitu kepemimpinan yang baik, distribusi informasi yang baik, kondisi kerja yang baik dan sistem pengupahan yang jelas.

- b. Tingkat kebisingan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para pegawai tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Peraturan kerja. Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja pegawai untuk pengembangan karir di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut pegawai akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

- d. Penerangan. Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk penerangan matahari. Hal ini sering kali pegawai memerlukan penerangan yang cukup apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap pegawai yang sedang bekerja.
- e. Sirkulasi udara. Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.
- f. Keamanan. Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi pegawai.

#### **2.1.6 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk tujuan organisasi pemerintah, bisnis, sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (pegawai/guru/dosen) dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa

kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola.

Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada dan efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya karena menganggap perilaku individu dan iklim kerja bagian yang terpisah dari budaya itu sendiri. Inilah identifikasi yang salah. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang melayani dalam iklim kerja yang menyenangkan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering dipertukarkan atau disamakan dengan istilah budaya organisasi (*organization culture*). Sebab, pada prinsipnya, perusahaan juga merupakan sebuah organisasi, meskipun ada yang tidak sependapat bahwa organisasi adalah perusahaan.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Darodjat (2015:238) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri ke dalam perusahaan,

sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berindak dan bertingkah laku.

Sutrisno (2013:2) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Fahmi (2013:50) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer perusahaan.

Robbins dalam Riani (2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola pegawai dan konsumen.

Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian

besar para anggota organisasinya (pegawai perusahaan).Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Budaya organisasi diciptakan sesuai dengan tujuannya, tapi juga bukan sebagai belenggu.Jika budaya organisasi kuat, ini menunjukkan bahwa manajemennya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya budaya tersebut.Sebab, berhasil-tidaknya perubahan sangat bergantung pada ada tidaknya komitmen (keterikatan tekad) dari para pembuat keputusan.Sedangkan budaya organisasi yang lemah biasanya terbentuk dengan sendirinya yang tidak memiliki fondasi dan filosofi yang kuat serta dapat berubah begitu saja atas dasar selera sesaat.

Sedangkan fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat, menurut Edison dkk (2016:129) adalah sebagai berikut :

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi / perusahaan.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif/kuat dan, untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut (Edison, dkk, 2016:131) :

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

#### **2.1.7. Karakteristik Budaya Organisasi**

Tika (2010:10) ada karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Indikator yang diukur adalah :

- a. Organisasi memberikan kebebasan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat atau gagasan
- b. Organisasi memberikan kebebasan menciptakan ide-ide baru dan cara baru dalam pelaksanaan tugas untuk memajukan organisasi.
- c. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki inisiatif dalam mengembangkan organisasi.
- d. Organisasi menekankan kepada setiap pegawai agar memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam membela organisasi dari setiap ancaman.

## 2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila budaya tersebut dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya. Indikator yang diukur adalah :

- a. Berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi
- b. Organisasi memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki keberanian dalam mengambil suatu keputusan



- c. Organisasi memberikan toleransi kepada pegawai untuk bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.
- d. Bertindak agresif dan inovatif merupakan faktor pendukung budaya organisasi.

### 3. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

Perhatian manajemen terhadap bawahan (pegawai) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi. Indikator yang diukur adalah :

- a. Peningkatan akhlak dan etika
- b. Peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan
- c. Peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang visioner dan inspiratif
- d. Peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu
- e. Peningkatan organisasi yang responsif dan antisipatif
- f. Peningkatan transparansi organisasi

### 4. Pengarahan

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/pegawai dalam suatu organisasi.

### 5. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana para anggota/pegawai suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.

pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat

#### **2.1.8 Pengertian Kinerja Pegawai**

Selama pegawai bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personel, atau oleh pejabat lain maupun panitia khusus yang ditunjuk.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Widodo (2015:131) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Edison, dkk (2016:190) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat

dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Davis dalam Darodjat (2015:113) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge and Skill*

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+ skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mendapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan

situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “Modal dan Kreatif”. Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Menurut Riani (2011:98) bahwa ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu :

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.

2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011:100) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang memiliki kinerja yang efektif adalah pegawai yang

memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang dikur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015:116) :

1. *Performance* : menyangkut kemampuan untuk promosi pegawai, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Conformace* : merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai terhadap peraturan yang ditetapkan dan disetujui pegawai sendiri.
4. *Personal adjustment* : melihat bagaimana kemampuan pegawai (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015:117) yang mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efesiensi dan produktivitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.

5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
Muhammad Fauzi, dkk (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PT. Toys Games Indonesia Semarang).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. 2) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. 3) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi. 4) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. 5) Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 6) Ada dampak positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. 7) Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap



		kinerja pegawai.
Dewi (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai PT. Indonesian Knitting Factory Semarang).	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional, ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh langsung perilaku kewargaan organisasional terhadap kinerja karyawan. Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
Heriyanti (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening ((Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang).	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Sahlan, Peggy, dan Irvan (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulut Cabang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh berpengaruh secara

	Airmadidi.	signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Susetyo, Amiartuti dan Hendro (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.
Etty Indriyani (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop smk katolik santo mikael surakarta	Di dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja seperti yang dijelaskan oleh nilai total R square dari 98%, variabel dalam Pegawai Lokakarya Kinerja SMK Katolik Mikael Surakarta suci, menjelaskan variasi bell Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan komitmen sebagai variabel intervening oleh 98% sedangkan sisanya 2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Juga menyimpulkan bahwa dampak total Budaya Organisasi pada efek kinerja 0,271 lebih kecil dari efek

		total kepuasan kerja terhadap kinerja 0,702. Sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.
Hartiwi Prabowo , (2012)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator (Studi Kasus : PT. PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan factor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penambahan variabel motivasi kerja menunjukkan efek memper-kuat kontribusi antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai, dimana jika seorang karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas atas pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan bekerja semaksimal mungkin. Sehingga pegawai PT. PLN secara otomatis akan mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih tinggi.
Devita Hariyanti (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Temuan

		Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Pegawai yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai tersebut.
Firman Nurhalim, Diana Sulianti K. Tobing, Sudarsih, (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Cabang Jember	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang Jember dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang
Agnes Mustika (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan: 1) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045), 2) Ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (4,343) > t-tabel (2,048), 3) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048), 4) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui

		variable kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai (0,433) > dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai(0,406).
Anis Eliyana, Ria Mardiana Yusuf, Koko Prabowo (2012)	The Influence of Emplo-yee's Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment (Pengaruh Kepuasan kerja terhadap terhadap komitmen organisasi)	Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja yang diukur dengan 6 indikator yakni : kemampuan, kompen-sasi, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, pengakuan dan prestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di Departemen Produksi di PT. Jaya Readmix Concrete.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait penelitian ini dapat diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdulu

Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Dewi (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai PT. Indonesian Knitting Factory Semarang).	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pe-ngaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku ke-wargaan organisasional, ada pengaruh langsung lingku-ngan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional, ada pengaruh langsung ke-puasan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh langsung peri-laku kewargaan organisasi-onal terhadap kinerja kar-yawan. Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan kepuasan kerja ter-hadap kinerja pegawai, peri-laku kewargaan organisasi-onal memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja

		pegawai.
Sahlan, Peggy, dan Irvan (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja dan kompensasi ber-pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Devita Hariyanti (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Temuan Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Pegawai yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai tersebut.
Susetyo, Amiartuti dan Hendro (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank

		Muamalat Indone-sia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.
Etty Indriyani (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop smk katolik santo mikael surakarta	Di dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja seperti yang dijelaskan oleh nilai total R square dari 98%, variabel dalam Pegawai Lokakarya Kinerja SMK Katolik Mikael Surakarta suci, menjelaskan variasi bell Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan komitmen sebagai variabel intervening oleh 98% sedangkan sisanya 2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Juga menyimpulkan bahwa dampak total Budaya Organisasi pada efek kinerja 0,271 lebih kecil dari efek total kepuasan kerja terhadap kinerja 0,702. Sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.
Hartiwi Prabowo , (2012)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator (Studi Kasus : PT. PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan factor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penambahan variabel motivasi kerja menunjukkan efek memper-kuat kontribusi antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai, dimana jika seorang keryawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas atas pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan bekerja semaksimal mungkin. Sehingga pegawai PT. PLN secara otomatis akan mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih tinggi.
Firman Nurhalim, Diana Sulianti K. Tobing, Sudarsih, (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Cabang Jember	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang Jember dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang
Agnes Mustika	Pengaruh Budaya	Hasil analisis regresi linier berganda

(2013)	Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)	menunjukkan: 1) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045), 2) Ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (4,343) > t-tabel (2,048), 3) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dibuktikan nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048), 4) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai (0,433) > dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai (0,406).
--------	---	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

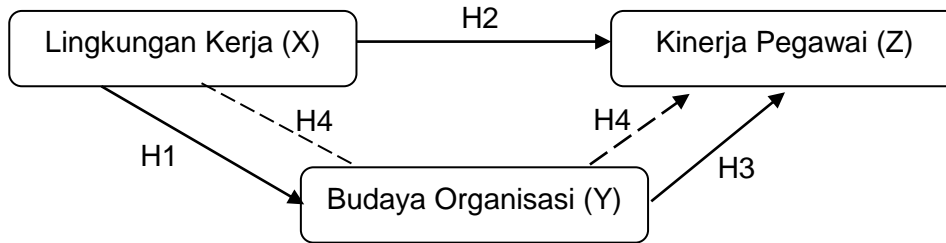
Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para pegawai melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi pegawai dalam rangka mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen.

Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk tujuan organisasi pemerintah, bisnis, sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku pegawai negeri sipil.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.



Berdasarkan penjelasan diatas maka ditentukan kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pikir

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..
- 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel..
- 4) Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Boven Digoel jika dimediasi budaya organisasi.