

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Peneliti Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Fikratunil Khasifah 2015 "Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali- Juana Semarang)" Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fenomena kinerja pegawai yang menurun pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Menurunnya kinerja pegawai ini disebabkan karena adanya pelanggaran disiplin, beban kerja yang tidak merata serta lingkungan kerja yang kurang nyaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 69 pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

Berdasarkan uji regresi linear berganda, hasil menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Beban kerja mempunyai hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Dani Praditya Setiawan 2016 "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Macanan

Jaya Cemerlang Klaten" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh beban kerja terhadap kinerja kerja karyawan pada percetakan PT Macanan Jaya Cemerlang (PT.MJC), (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja karyawan pada PT.MJC dan (3) pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja kerja karyawan pada PT.MJC. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan percetakan PT. Macanan Jaya Cemerlang - Klaten sebanyak 194 orang, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Disproportionate stratified random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan hasil koefisien beta (β) sebesar -0,104 ($p > 0.05$; $p = 0,022$). Kontribusi pengaruh beban kerja terhadap kinerja sebesar (ΔR^2) 0,027; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta (β) sebesar 0,165 ($*p < 0.05$; $p = 0,045$). Kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar (0,011); dan (3) Beban Kerja memiliki nilai beta (β) sebesar (β) -0,095 ($p > 0.05$; $p = 0,32$) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sementara itu Lingkungan Kerja memiliki nilai beta 0,159 ($*p < 0.05$; $p = 0,26$) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kontribusi pengaruh Beban Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,36.

Penelitian yang dilakukan Harmusa Oktaviani 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang Jawa Tengah" Semakin banyaknya jumlah Koperasi yang ada ditengah-tengah masyarakat, membuat Koperasi harus mampu bersaing dan bertahan hidup. Oleh karena itu pimpinan Koperasi dan para bawahannya harus bekerjasama dalam rangka untuk memajukan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan berbagai cara salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja dan budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 2. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang dengan jumlah 32 karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 32 karyawan dan data yang diperoleh dari perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,426. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian yang dilakukan Kharisma, Gogy Bara 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba

Usaha Setya Usaha di kabupaten Jepara ". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha, baik secara simltan ataupun parsial. Data dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara yang berjumlah 47 orang. Teknik pengamilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik populasi studi sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data yang di gunakan adalah metode kuesioner. Teknik analisis yang digunakandalam penelitian ini adalah regresi berganda dengan menggunakan alat bantu SPSS 16.

Hasil dari analisis regresi data menunjukkan persamaan sebagai berikut $Y = 8,939 + 0,421X + 0,642X$. Secara parsial variabel Budaya Organisasi memberikan kontribusi sebesar 20.5 %, dan besarnya pengaruh lingkungan kerja sebesar 30.1%. Secara simultan varabel bebas (Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan koperasi serba usaha setya usaha sebesar 60,09% sedangkan sisanya sebesar 39.91% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organissi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. Saran yang dapat diberikan adri penelitian ini adalah pada indikator pengawasan, Koperasi Serba Usaha Setya Usaha hendaknya membentuk tim khusus agar pengawasan dapat dilakukan lebih maksimal, dan dalam hal suasana kerja manajemen

Koperasi Serba Usaha Setya Usaha hendaknya melakukan rotasi antar cabang secara berkala.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Fikratunil Khasifah 2015 "Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali- Juana Semarang)"	Erni Purwanti 2017 "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik"		
	Variabel Bebas (X)	Lingkungan Kerja (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Disiplin Kerja (X4)	Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja(X3) Disiplin Kerja (X4)	Budaya Organisasi (X1)
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Juana Semarang	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	Dani Praditya Setiawan 2016 "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten"	Erni Purwanti 2017 "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik"		
	Variabel Bebas (X)	Lingkungan Kerja (X1) Beban Kerja (X2)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Disiplin Kerja (X4)	Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3)	Budaya Organisasi(X1) Disiplin Kerja (X4)
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi	Kelaten	Gresik		

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
	Penelitian				
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3.	Nama penulis dan Judul	Harmusa Oktaviani 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang Jawa Tengah"	Erni Purwanti 2017 "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Disiplin Kerja (X4)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Rembang	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
4.	Nama penulis dan Judul	Kharisma, Gogy Bara 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di kabupaten Jepara "	Erni Purwanti 2017 "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Disiplin Kerja (X4)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)	Budaya Organisasi(X1) Lingkungan Kerja (X2)
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Jepara	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi

Efektivitas perusahaan tergantung oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Senada dengan pandangan tersebut, McGregor dengan teori X-nya menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam berurusan maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Robbins, 2002: 57).

Menurut Siagian (2002: 27) budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002: 187). Robbins (2002:279) mendefinisikan budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins (2002:279) menyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Menurut Turner dalam Widodo (2006:258) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, social, dan moral yang mendasari dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya. Menurut Victor Tan

dalam Wibowo (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku dalam suatu organisasi yang sifatnya mengikat dan membedakan antara organisasi dengan organisasi yang lain.

2.2.1.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2002:279) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*team orientation*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
6. Agresivitas (*aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi. Selain itu Robbins (2009:245) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem social.
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.1.3. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antar Manusia dengan Manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3. Penampilan Karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) adalah sebagai berikut:

1. Inisiatif perseorangan

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. Toleransi terhadap resiko

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. Pengawasan

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. Dukungan manajemen

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. Pola komunikasi

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang diambil adalah:

1. Inisiatif perseorangan

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. Toleransi terhadap resiko

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko menjadi agresif dan inovatif .

3. Pengawasan

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. Pola komunikasi

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki forma.

2.2.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Nitisemito, oleh penelitian Nasution dan Rodhiah dalam (*Jurnal Manajemen*, 2008:58) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan (Nitisemito, 1992: 184).

2.2.2.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992: 185) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern:

1. Faktor Intern, meliputi :

a. Pewarnaan

Banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini padahal pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan ini bukan hanya masalah pewarnaan dinding saja, tetapi sangat luas sehingga dapat juga terasuk pewarnaan peralatan kantor, mesin bahkan pewarnaan seragam yang dipakai.

b. Lingkungan Kerja yang Bagus

Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan. Sebab lain memepengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang. Bagi seseorang yang normal maka lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mendorong seorang untuk bekerja ebih semangat dan bergairah.

c. Penerangan yang Cukup

Penerangan tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas, karyawan membutuhkan ketelitian. Selain itu harus diperhatikan pula bagaimana mengatur lampu sehingga dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan. Perlu diingat lampu yang terlalu terang akan membuat rasa panas yang dapat membuat kegelisahan dalam bekerja. Sebaliknya penerangan yang kurang, maka karyawan cepat mengantuk sehingga membuat kesalahan dalam bekerja.

d. Pertukaran Udara yang Baik

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan terutama ruang kerja tertutup dan penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan kelelahan pada karyawan, bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin yang kuat dan menimbulkan rasa sakit. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya nyaman dapat menimbulkan kesejukan sehingga dapat mengurangi kelelahan fisik.

2. Faktor Ekstern, meliputi:

a. Jaminan Terhadap Keamanan

Jaminan terhadap keamanan selama bekerja dan setelah pulang dari bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat kerja untuk lebih giat bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan

menyebabkan semangat dan gairah kerja turun, konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

b. Kebisingan

Kebisingan terus-menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk konsentrasi bekerja. Kebisingan merupakan gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi misalnya dengan pelindung telinga atau adanya ruangan khusus kedap udara.

c. Bebas dari Gangguan Sekitar

Perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan dalam setiap pekerjaan bila lingkungan ekstern tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti gangguan sumbangan, bantuan apapun atau hal-hal lain.

2.2.2.2. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2008:160) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun indikator lingkungan kerja adalah:

1. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan.

2. Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang kebisingan menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan dampak negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan.

3. Ruang gerak yang diperlukan

Ruang kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas. Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan karyawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

4. Hubungan karyawan

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.3. Beban Kerja

Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja (Irwandy, 2007).

Sedangkan menurut Merdiyanto (Permendagri No. 12/2008), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan tidak normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Beban kerja menurut Meshkati dalam Hariyati (2011) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi *deviasi* negatif atau sesuai standar.

Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak (Mangkuprawira dalam Novera, 2010). Moekijat dalam Novera (2010) menyatakan bahwa prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang dicapai oleh setiap tenaga kerja. Rata-rata tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menaksir kebutuhan tenaga kerja.

2.2.3.1. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dalam Hariyati (2011) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- a. Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan
- b. sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- c. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.
- d. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya.

2. Faktor internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai *strain*. Berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu *strain* secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan,

kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

Sedangkan menurut Hart dan Staveland dalam Hariyati (2011), tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah:

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai

2.2.3.2. Indikator Beban Kerja

Secara umum hubungan Beban kerja menurut Meshkati dalam Hariyati (2011) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Adapun indikator beban kerja adalah:

1. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mendesain, mencetak, dan *finishing*. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pekerjaan barang dan kerusakan pada mesin produksi, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.2.4. Disiplin

Disiplin berasal dari akar kata *disciple* yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam

malaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Definisi menurut para ahli peneliti hasilkan dari pencarian di buku-buku yang telah ada : Menurut Simamora (2007:476) Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Menurut Siagian (2009: 305) Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan adanya definisi diatas dapat disimpulkan, disiplin pada hakekatnya merupakan pembatasan kebebasan dari pegawai.

Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebageaian besar para pegawai atau pegawainya, dalam prakteknya untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

2.2.4.1. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Sastrohadiwiryo (2007:292) secara khusus tujuan disiplin kerja pegawai, antara lain :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2.4.2. Bentuk Disiplin yang Baik

Bentuk disiplin yang akan tercermin pada suasana, yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggungjawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

2.2.4.3. Tipe-tipe Disiplin Kerja

Menurut Rasyidi (2007) yang dikutip Hasibuan (2008:193) Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa terkecuali. Siagian membagi 2 disiplin kerja (2009: 305) yaitu:

1. Disiplin Preventif yaitu: Tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standart yang telah ditetapkan.
2. Disiplin Korektif yaitu: Jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standart yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi.

Berikut ini adalah tipe-tipe disiplin kerja menurut Rivai (2009:444) dalam bukunya Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.4.4. Hambatan Disiplin Kerja

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin kerja, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja dalam diri seseorang, faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya. Menurut Hasibuan (2008:30) faktor-faktor penghambat disiplin di antaranya :

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan kuatir.
8. Perasaan tidak mampu.

9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Dengan demikian faktor-faktor penghambat disiplin kerja berasal dari lingkungan sebagai faktor Eksternal. Yaitu : masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersikap permisif. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti : keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat, sikap perfeksionis, perasaan rendah diri, perasaan takut dan kuatir, perasaan tidak mampu, kecemasan, suara hati dan rasa bersalah yang keliru, dan kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

2.2.4.5. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:137) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang di laksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

1. Pendekatan disiplin Modern

Disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki asumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang buruk untuk di teruskan pada proses hukum yang berlaku.

- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka yang harus di perbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Disiplin tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.

Pendekatan berasumsi :

- a. Disiplin di lakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya maupun di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran di perlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus di beri hukuman yang lebih berat.

Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi, bahwa :

1. Disiplin kerja harus dapat di terima dan di pahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah satu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin di tujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja maupun yang di laksanakan dalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai, dan memperbaiki tindakan indiscipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

2.2.4.6. Hukuman dan Disiplin

Pemberian hukuman dalam upaya penegakan disiplin itu sendiri sangat di perlukan. Agar di perlukan tersebut efektif dalam membina disiplin, hendaknya pemberian hukuman di lakukan secara bertahap, yakni di kemukakan oleh Siagian (2008:89) yang terdiri dari :

1. Peringatan lisan oleh penyelia.
2. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung.
3. Penundaan kenaikan gaji berkala.
4. Penundaan kenaikan pangkat.
5. Pembebasan dari jabatan.
6. Pemberhentian sementara.
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri.
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri.
9. Pemberhentian dengan tidak hormat.

Siswanto (2008:293) mengemukakan bahwa secara umum sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi disiplin berat
 - a. Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang di berikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk di jadikan sebagai tenaga kerja biasa yang memegang jabatan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
2. Sanksi disiplin sedang
 - a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah di rancang sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya di berikan, baik itu harian, mingguan, atau bulanan.
 - c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi disiplin ringan
 - a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan puas secara tertulis.

Yang memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer

pegawai. Top manajer maupun manajer dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan.

2.2.4.7. Indikator Disiplin

Pemberian hukuman disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi (Simamora 2007:476). Adapun indikator yang digunakan adalah:

a. Disiplin waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b. Disiplin peraturan dan tata tertib

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Disiplin tanggung jawab terhadap penggunaan dan pemeliharaan peralatan kantor.

Penggunaan dan pemeliharaan peralatan kantor yang tepat dan sesuai SOP.

2.2.5. Kinerja

Kinerja menurut Rivai (2009 ; 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007:89) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2008: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Menurut Mangkunegara (2008:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2.2.5.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Nitisemito (2008:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja

6. Hubungan dengan pemimpin

2.2.5.2. Syarat Penilaian Kinerja

Rivai (2009 : 19-23) menyatakan syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (Input)

Agar penilaian kinerja tidak biasa dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa)

2. Pelaksanaan (Proses)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

3. Hasil (*Output*)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja

dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada kinerja perusahaan.

2.2.5.3. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003) dalam Kusmanto (2012:78), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah :
rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident.
 - a. *Rating scale.* Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
 - b. *Employee comparison.* Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :
 - 1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
 - 2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga

terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.

3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.

c. *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.

e. *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

a. *Assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

b. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

- c. *Management by objective* (MBO = MBS). Metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- d. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara, Anwar Prabu adalah "Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan."

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko dan Hani (2006:76) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi

manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.2.5.4. Indikator Kinerja

Kinerja karyawan menurut Chishty (2010:12) ia berpendapat untuk mengukur apakah karyawan berkinerja baik pada pekerjaan mereka , pengukuran karyawan dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sector organisasi. Secara umum indikator kinerja diukur dari:

1. Ketepatan Waktu

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut ketepatan waktu bagi karyawan dalam menyelesaikan sebuah produk sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh SMA Muhammadiyah 1 Gresik.

2. Deskripsi Pekerjaan

Pernyataan tertulis yang menjelaskan tentang peran dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh karyawan dalam suatu pekerjaan tertentu.

3. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

4. Kualitas

Merupakan tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun tujuan-tujuan yang diharapkandari suatu aktivitas.

2.2.6. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dantidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Robbins (2009:56) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Hasibuan (2010:98) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

2.2.7. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan oleh Gibson (2009:110) Lingkungan kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja antara lain: pengaturan penerangan, tingkat kerja, namun

penerangan di sini diartikan sebagai pengaturan dan sirkulasi udara yang baik terutama di dalam lingkungan kerja, kebersihan lingkungan kerja.

Jika dari kesemuanya itu bisa terpenuhi dan terjamin maka tidak akan ada lagi rasa was-was ataupun khawatir akan keselamatan diri dan barang milik karyawan tersebut, misalkan saja suatu lingkungan perusahaan tersebut kurang steril dan kurang menjaga kebersihan lingkungannya maka dampak yang ditimbulkan adalah sarang penyakit yang menimpa salah satu karyawan perusahaan tersebut, secara otomatis kualitas kinerja karyawan tersebut berkurang dan jika hal demikian terus terjadi tanpa ada solusi, maka produk yang dihasilkan perusahaan tersebut menjadi semakin berkurang, ini berarti kinerja karyawan rendah perusahaan akan mengalami kerugian, oleh karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kapabilitas yang tinggi guna mencapai suatu tingkat kerja yang maksimal, untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal, perusahaan harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta situasi dan kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

2.2.8. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja

Menurut Wignjoesuebrototo (2009:247) Beban kerja mental (non fisik) didefinisikan sebagai kondisi yang dialami oleh pekerja dalam pelaksanaan tugasnya dimana hanya terdapat sumber daya mental dalam kondisi yang terbatas. Karena kemampuan orang untuk memproses informasi sangat terbatas, hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:71) adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan,

serta organisasi bersangkutan, ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai dengan standar perusahaan atau organisasi. Menurut Sujadi dalam Umar (2010:173), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Pengaruh kinerja karyawan juga sangat besar dalam berkembangnya sebuah perusahaan, suatu perusahaan dikatakan berkinerja baik, jika perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut, atau dapat dikatakan baik jika terdapat kesesuaian antara beban kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada satu individu dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut, maka untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik untuk meningkatkan prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Beban kerja fisik dan non fisik merupakan hal yang paling mendasar untuk mengetahui seberapa baik suatu perusahaan, atau seseorang karyawan melakukan suatu pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan, atau perusahaan tersebut.

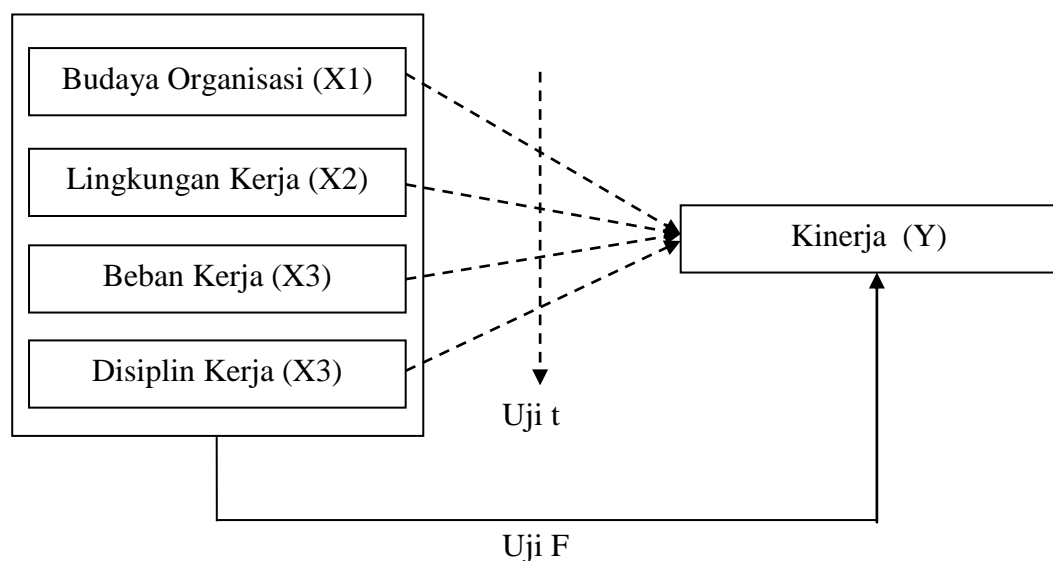
2.2.9. Hubungan Displin Terhadap Kinerja

Menurut Siagian (2008:305) Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja, tanpa adanya penerapan disiplin kerja yang baik, maka pegawai tidak akan sadar bahwa hasil kerjanya tidak sesuai dengan standar perusahaan. Pegawai akan sadar setelah mendapat

teguran atau peringatan sehingga pegawai tersebut akan memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan demikian, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan gaya kepemimpinan (X1) disiplin (X2) dan motivasi (X3) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Keterangan :

- ▶ : Secara simultan
-▶ : Secara parsial

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

2.4. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik.
2. Diduga ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik.
3. Diduga ada pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik.
4. Diduga ada pengaruh Disiplin terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik.
5. Diduga adanya pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Disiplin terhadap kinerja guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik.