



**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA KERJA DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KECAMATAN JONGGOL
KABUPATEN BOGOR**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh :

LUCIA TYASNINGRUM PUJIASTUTI
NIM. 201662029

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA
2019**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur yang sangat penting bagi berlangsungnya pemerintahan dan pembangunan. Di Indonesia, peran tersebut dijalankan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sasaran utama yang ingin diwujudkan pemerintah saat ini adalah terciptanya good governance, clean government serta peningkatan efisiensi birokrasi pemerintahan. Hal ini menjadikan peran PNS menjadi perhatian yang cukup serius. Kebutuhan reformasi menuju terciptanya PNS yang berkinerja tinggi semakin dirasakan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. PNS yang lebih profesional, terampil, terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat semakin diperlukan dengan adanya teknologi yang semakin maju. Kondisi kinerja pegawai kecamatan Jonggol saat ini menurut pengamatan penulis dirasakan belum optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya : faktor motivasi, budaya kerja dan Lingkungan Kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya kerja dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 49 Pegawai, dengan menggunakan sampel jenuh maka besarnya sampel diperoleh 47 responden. Analisa data menggunakan regresi linear berganda

Hasil penelitian menunjukkan hasil uji koefisien determinasi diketahui bahwa nilai *adjusted R²* sebesar 0,643. Hal ini menunjukkan bahwa 64.3% kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dipengaruhi oleh motivasi, budaya kerja dan lingkungan kerja sedangkan sisanya 35.7% kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam penelitian ini tidak dibahas. Dari hasil analisis data diperoleh persamaan regresi yaitu: $Y = -1.171 + 0,601 X_1 + 0,243 X_2 + 0,211 X_3$. Nilai koefisien regresi dari variabel di atas menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai pada koefisien variabel bebas (X), maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y). Secara parsial motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung variabel motivasi $5.570 > t$ tabel 1.677 dengan signifikansi $0.000 < 0,05$. Secara parsial budaya kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung variabel budaya kerja $2.543 > t$ tabel 1.677 dengan signifikansi $0,015 < 0,05$ dan secara parsial Lingkungan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung variabel lingkungan kerja $2.479 > t$ tabel 1.677 dengan signifikansi $0,017 < 0,05$, sedangkan secara simultan motivasi, budaya kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan jonggol Kabupaten Bogor dengan nilai f hitung $25.818 > 2.80$ dengan signifikan $0.000 < 0,05$.

Kata kunci :

Motivasi, budaya kerja, Lingkungan Kerja, kinerja pegawai, Regresi.



ABSTRACT

The role of Human Resources (HR) becomes a very important element for the ongoing governance and development. In Indonesia, this role is carried out by Civil Servants. The main goal that the government wants to realize now is the creation of good governance, clean government and increasing the efficiency of government bureaucracies. This makes the role of civil servants a serious concern. The need for reform towards the creation of high-performing civil servants is increasingly felt in line with the changes that occur. Civil servants who are more professional, skilled, open and service oriented to the community are increasingly needed with increasingly advanced technology. Current performance conditions of Jonggol sub-district employees according to the author's observation are felt to be not optimal, this is caused by several influencing factors including: motivation, work culture and work environment.

The purpose of this study was to determine the effect of motivation, work culture and work environment on the performance of employees in Jonggol Sub-district, Bogor Regency, both partially and simultaneously. The population in this study were 49 employees, using saturated samples, the sample size was 47 respondents. Data analysis using multiple linear regression

The results showed that the test results of the determination coefficient showed that the adjusted R² value was 0.643. This shows that 64.3% of the performance of employees in the Jonggol Sub-district of Bogor Regency is influenced by motivation, work culture and work environment while the remaining 35.7% of the performance of employees in the Jonggol District of Bogor Regency are influenced by other factors which are not discussed in this study. From the results of data analysis obtained a regression equation, namely: $Y = -1.171 + 0,601 X_1 + 0.243 X_2 + 0.211 X_3$. The regression coefficient of the above variables shows the magnitude of the influence of the independent variable on the dependent variable. The greater the value of the coefficient of the independent variable (X), the greater the effect on the dependent variable (Y). Partially motivation proved to have an effect on employee performance with the value of t count motivation variable $5.570 > t$ table 1.677 with a significance of $0.000 < 0.05$. Partially work culture is proven to have an effect on employee performance with t count value of work culture variable $2.543 > t$ table 1.677 with significance $0.015 < 0.05$ and partially the work environment is proven to have an effect on employee performance with t value calculated 2.479 work environment variable $> t$ table 1.677 with a significance of $0.017 < 0.05$, while simultaneous motivation, work culture and work environment have an influence on the performance of employees of the District of Bogor Jonggol with a calculated f value of $25,818 > 2.80$ with a significant $0,000 < 0.05$.

Key Word :

Motivation, work culture, work environment, employee performance, regression.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Tuhan, karena atas rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KECAMATAN JONGGOL KABUPATEN BOGOR”.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Jen Z.A.Hans, M.Sc.Ph.D, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan tesis.
2. Dra. Yuli Triastuti, MM Selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan.
3. Ibu Dr. Ir. Titing W, MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
4. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua STIE IPWIJA.
5. Ibu Bupati Bogor yang telah memberi ijin untuk mengikuti pendidikan.
6. Bapak Camat beserta Pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor, yang telah memberikan dukungan dan motivasinya untuk mengikuti pendidikan.
7. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

8. Rekan – rekan Mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
9. Suami, anak dan keluarga tercinta, yang telah memberikan dukungan dan dorongan semangat selama mengikuti perkuliahan.
10. Drs. Yud Badrudin, MM selaku Koordinator kelas yang telah banyak membantu selama perkuliahan berlangsung.
11. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung dan Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak – pihak terkait yang berkepentingan.

Bogor, Februari 2019

Penulis



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Persembahan | ii |
| Halaman Orisinalitas | iii |
| Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing | iv |
| Halaman Pengesahan Tesis | v |
| Abstrak | vi |
| <i>Abstract</i> | vii |
| Daftar Riwayat Hidup | viii |
| Kata Pengantar | ix |
| Daftar Isi | xi |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Gambar | xiv |
| Daftar Lampiran | xv |
| | |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 5 |
| | |
| BAB 2 KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1. Kinerja pegawai | 7 |
| 2.2. Motivasi | 16 |
| 2.3. Budaya Kerja | 28 |
| 2.3.1. Pengertian Budaya Kerja | 28 |
| 2.3.2. Terbentuknya Budaya Kerja | 36 |
| 2.3.3. Persepsi Pegawai dan pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku | 38 |
| 2.3.4. Budaya Kuat, Tepat dan Adaptif | 40 |
| 2.4. Lingkungan Kerja | 41 |
| 2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja | 41 |
| 2.4.2. Jenis Lingkungan Kerja | 43 |
| 2.4.3. Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja | 45 |
| 2.5. Penelitian Terdahulu | 53 |
| 2.6. Hipotesis | 54 |
| | |
| BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1. Kerangka Penelitian | 55 |
| 3.2. Operasional Variabel | 56 |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

| | |
|--|----|
| 3.3. Populasi dan Sampel | 60 |
| 3.4. Metode dan Alat Pengumpulan Data..... | 60 |
| 3.5. Metode Analisis Data | 61 |
| 3.5.1. Analisis Kualitatif | 62 |
| 3.5.2. Analisis Kuantitatif | 63 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1. Hasil Penelitian..... | 69 |
| 4.1.1. Gambaran Umum | 69 |
| 4.1.2. Susunan Organisasi..... | 70 |
| 4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi | 71 |
| 4.1.4. Visi dan Misi | 72 |
| 4.1.5. Deskripsi Responden | 73 |
| 4.2. Hasil pengolahan Data | 74 |
| 4.2.1. Uji Validitas | 74 |
| 4.2.2. Uji Reliabilitas | 76 |
| 4.2.3. Analisa Deskripsi | 78 |
| 4.2.3.1. Motivasi | 78 |
| 4.2.3.2. Budaya Kerja | 79 |
| 4.2.3.3. Lingkungan Kerja | 81 |
| 4.2.3.4. Kinerja Pegawai | 82 |
| 4.2.4. Analisa Statistik Parametrik | 83 |
| 4.2.5. Uji Asumsi klasik | 86 |
| 4.3. Pembahasan | 88 |
| 4.4. Implikasi Manajerial | 90 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1. Kesimpulan | 92 |
| 5.2. Saran | 93 |

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|---------|
| 1. Tabel 3.1 Variabel Dimensi dan Indikator..... | 58 |
| 2. Tabel 4.1 Keadaan Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 73 |
| 3. Tabel 4.2 Keadaan Pegawai berdasarkan Eselon..... | 73 |
| 4. Tabel 4.3 Keadaan Pegawai berdasarkan Golongan..... | 74 |
| 5. Tabel 4.4 validitas Motivasi..... | 75 |
| 6. Tabel 4.5 validitas Budaya Kerja..... | 75 |
| 7. Tabel 4.6 validitas Lingkungan Kerja..... | 76 |
| 8. Tabel 4.7 validitas Kinerja Pegawai..... | 76 |
| 9. Tabel 4.8 Uji Reliabilitas..... | 77 |
| 10. Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Motivasi..... | 77 |
| 11. Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja..... | 77 |
| 12. Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja..... | 78 |
| 13. Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai..... | 78 |
| 14. Tabel 4.13 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi..... | 78 |
| 15. Tabel 4.14 Distribusi Skor Variabel Motivasi..... | 79 |
| 16. Tabel 4.15 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja... | 80 |
| 17. Tabel 4.16 Distribusi Skor Variabel Budaya Kerja..... | 80 |
| 18. Tabel 4.17 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja | 81 |
| 19. Tabel 4.18 Distribusi Skor Variabel Lingkungan Kerja..... | 82 |
| 20. Tabel 4.17 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai... | 82 |
| 21. Tabel 4.18 Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai | 83 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|----------------|--|----|
| 1. Gambar 2.1. | Proses terbentuknya budaya Kerja | 37 |
| 2. Gambar 2.2. | Faktor-faktor yang mempengaruhi Persepsi | 39 |
| 3. Gambar 2.3. | Hubungan antara Nilai, Sikap dan Perilaku | 39 |
| 4. Gambar 3.1 | Kerangka Pemikiran | 56 |
| 5. Gambar 4.1. | Struktur Organisasi kantor Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor | 71 |
| 6. Gambar 4.2. | Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual..... | 87 |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran *Output SPPS*



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan di Indonesia pada hakikatnya bertujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan menciptakan individu manusia Indonesia yang berkualitas dan mampu mengembangkan potensinya secara maksimal serta aktif dalam pendayagunaan kelembagaan, baik di lingkungan swasta maupun di lingkungan pemerintah.

Dalam era persaingan saat ini, baik di perusahaan milik Negara atau instansi pemerintah maupun perusahaan-perusahaan swasta, diperlukan sumber daya manusia yang tangguh dengan motivasi kerja yang tinggi. Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja adalah lingkungan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Stainer dalam *References on Motivation* (1995) bahwa manusia mengembangkan kinerjanya jika dalam posisi dimana ia dapat meningkatkan lingkungan sosialnya. Stainer selanjutnya mengemukakan bahwa manusia meningkatkan kinerja dengan mengembangkan keahliannya jika ia diperbolehkan untuk belajar tentang masyarakat dalam satu spirit kebebasan.

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi atau perusahaan. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi atau perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

strategis dalam semua kegiatan organisasi atau perusahaan.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dapat dijelaskan dari segi teori sumber daya manusia, dimana fungsi organisasi atau perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya dan kemampuan internal untuk memberikan pelayanan kepada pihak yang dilayani sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan dalam Sumber Daya Manusia strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi. Adanya sumber daya manusia yang strategis yang merupakan nilai tambah bagi organisasi.

Kondisi kinerja pegawai di Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta berbagai kegiatan pembangunan tampaknya belum optimal, belum optimalnya kinerja pegawai tersebut dapat diketahui dari respon para pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal penyelesaian tugas-tugas selalu telat, tingkat kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas masih rendah, tanggung jawab masih kurang, serta tingkat kehadiran dalam melaksanakan Apel sangat kurang.

Untuk itu seluruh unsur penyelenggara pemerintahan daerah dalam hal ini Kecamatan Jonggol perlu mengembangkan berbagai pola pendekatan yang dapat menggugah responsibilitas pegawai terhadap berbagai hak dan kewajibannya. Dengan perkataan lain bahwa kinerja pegawai dilingkungan Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor masih perlu ditingkatkan.

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan menuntut pelayanan yang berkualitas. Salah satu indikator kualitas



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

sumber daya manusia adalah memiliki kinerja yang tinggi, untuk mencapai kinerja yang tinggi tersebut perlu adanya suatu motivasi terhadap sumber daya manusia melalui peningkatan kepemimpinan motivasi dan disiplin pegawai yang dapat memberikan sumbangan terhadap kinerja.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, sebagaimana diungkapkan Kaya (1995) bahwa motivasi adalah satu kriteria kemajuan dari organisasi yang sehat dalam struktur organisasi. Selanjutnya Kaya menyatakan bahwa motivasi itu sangat penting untuk motivasi individu dan sumbangannya terhadap kinerja individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi diduga mempengaruhi kinerja individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepada kinerja organisasi.

Kinerja organisasi yang diindikasikan dengan kinerja pegawai adalah penting dalam konteks pengembangan sumber daya manusia sebab hampir 90% organisasi atau perusahaan menggunakan penilaian kinerja pegawai sebagai acuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan cara pelatihan-pelatihan (Arep dan Tanjung, 2002). Pelatihan-pelatihan ini disamping bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai juga bertujuan untuk mengembangkan organisasi. Disamping itu juga diatas 75% organisasi atau perusahaan menggunakan penilaian kinerja pegawai untuk promosi pegawainya. Hal ini menunjukkan bahwa untuk promosi memang diperlukan catatan-catatan tentang kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah diuraikan diatas maka penulis mengangkat permasalahan dalam tesis ini mengenai “Budaya kerja, Motivasi dan lingkungan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja pegawai di



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan :

1. Apakah pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor?
2. Apakah pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor?
3. Apakah pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor?
4. Apakah pengaruh motivasi, budaya kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian sehingga dengan tujuan penelitian akan dapat bekerja secara terarah baik dalam mencari data dan pemecahan masalah, adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.



3. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam rangka membuat kebijakan dan pengambilan keputusan yang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

2. Secara Akademis

Secara akademis hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen bagi perguruan tinggi dan sebagai bahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 Pendahuluan.

Dalam bab ini berisikan latar belakang perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 Landasan Teori.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Dalam bab ini berisikan teori-teori tentang pengertian motivasi pengertian budaya kerja, pengertian lingkungan kerja, dan pengertian kinerja pegawai, hasil penelitian terdahulu dan hipotesis.

BAB 3 Metodologi Penelitian.

Dalam bab ini menguraikan kerangka penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB 4 Hasil Penelitian Dan Pembahasan.

Dalam bab ini menguraikan dan memberi gambaran umum, menganalisis hasil penelitian dan pembahasan.

BAB 5 Kesimpulan Dan Saran.

Terakhir berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk perbaikan-perbaikan lebih lanjut bagi organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai

Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi (Amstrong dan Baron, 1998, dalam Wibowo, 2013).

Selanjutnya juga Wibowo menyebutkan kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusia akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerjanya.

Hikman dalam Husaeni Usman (2008) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris nya disebut *performance*. Kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sementara itu Stoner dan Freeman

dalam Husaeni Usman mengemukakan kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil.

Sedangkan menurut Robbins (2006) mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi dari kemampuan dan motivasi jika diformulasikan kinerja = f (kemampuan x motivasi). Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) : "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara aktualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Sedang Suryadi Prawirosentono dalam Husaeni Usman (2013) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut :
 "Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan (1994) menguraikan bahwa : "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat Lingkungan Kerja seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan".

Kasminan Wuryo S. (1999) mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja sebagai berikut :

- a. Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja pegawainya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir pegawai secara individual dan bagi kemajuan organisasi.
- b. Kinerja disini terkait dengan organisasi dan manusia. Dalam konteks ini maka kinerja :
 1. Hasil kerja dari pegawai, atau
 2. Hasil sebuah proses manajemen dari suatu organisasi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- c. Prestasi yang merupakan hasil kerja harus :
 1. Dapat diukur buktinya (data)
 2. Dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang baku)
- d. Jadi kunci kinerja yaitu :
 1. Suatu hasil kerja
 2. Dari pekerja, proses, atau organisasi
 3. Terbukti secara konkrit
 4. Dapat diukur
 5. Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok pegawai dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut :

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu pegawai.
- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut :

1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber : Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. Hasil (*Outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*Benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. Dampak (*Impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Dessier (1994), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada pegawai dengan tujuan meningkatkan lingkungan Kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso (1997), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rikuh karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing pegawai berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2001), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu : adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan pegawai, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu : menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Penilaian kinerja pegawai suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (1996) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk pegawai berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2001), yaitu :

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi ;
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja ;
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik ; dan
4. Peningkatan atau pengembangan diri pegawai berdasarkan umpan balik yang diterima.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara para pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga tercipta lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang pegawai tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah : gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

2.2 Motivasi

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kerjanya. Menurut J. Salusu (1982:343) yang mengutip pemikiran Wilson (1983) menekankan pentingnya organisasi dalam dimensi yang integrative, relevan, holistic dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran lingkungan sangat penting. Dalam teori atribusi (Robbins, 2003:164), mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal. Terdapat tiga faktor yang menentukan hal demikian, yaitu kekhususan, konsensus dan konsistensi. Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada dibawah kendali pribadi dari individu internal organisasi itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar, yaitu bahwa individu dipaksakan perilakunya karena situasi di lingkungan eksternal. Dalam konteks sebuah organisasi modern, lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan adaptasi dan integrasi. Djatmiko (2002:22) yang mengutip pemikiran



Richard Osbom (1980:130) menegaskan pentingnya lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi.

Menurut Djatmiko, lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum (kultur, sistim politik, sistim ekonomi dan pesaing) dan lingkungan khusus (pemasok, tenaga kerja, modal dan bahan mentah, penyalur output, pesaing, peraturan-peraturan pemerintah. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tujuan organisasi, struktur organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi. Kedua lingkungan tersebut berperan untuk menggerakkan dan mengubah organisasi kearah yang lebih dinamis, adaptif, integrative dan berkelanjutan.

Pengertian Motivasi menurut : Jones (1955:14) berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartini Kartono (1990:71) Motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan.

Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pekerja sosial dan pemahaman motivasi yang ada di luar diri pekerja sosial, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa, "Motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan". Hasibuan (1989:198).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Pengertian motivasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Sedangkan Sondang P. Siagian (1979:7). memberikan pengertian motivasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat eksternal karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malayu, yaitu "motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (Hasibuan, 1989:184).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motif mempunyai dua unsur (Moenir, 1992:130). Unsur pertama berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (reward di sini dapat diartikan juga sebagai motivator) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini yang membuat seseorang mau melakukan kegiatan dan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Dan kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan, karena apabila salah satu unsur tidak ada, maka tidak akan timbul suatu kegiatan. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar adalah merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



(Moenir, 1992:136).

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada di luar diri seseorang mempunyai persamaan, yaitu adanya tujuan atau reward yang ingin dicapai oleh seseorang dengan melakukan suatu kegiatan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat. Sedangkan perbedaan antara motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dengan motivasi yang ada di luar dirinya adalah adanya perasaan puas yang dimiliki oleh seorang pekerja sosial.

Perasaan puas dari seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada di luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi adalah adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda atau bukan benda.

Pengertian-pengertian yang dikemukakan diatas menunjukkan adanya perbedaan, namun masih dalam konteks motivasi. Semua perbedaan itu ada kaitannya dengan istilah "motif" dan "motivator" dalam konsep motivasi itu sendiri. Menurut Onong, motif merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri. Hal ini seperti yang diungkapkan sebagai berikut :Istilah motif atau dalam bahasa Inggrisnya motive berasal dari perkataan motion yang bersumber pada



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak.

Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. (Effendy, 1989:105).

Dari pengertian diatas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif. Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya yaitu pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian reward dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan pegawai tersebut. Adanya rangsangan dari luar atau motivator tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai.

Mengenai motivator, Koontz dan Donnel menjelaskan : Motivator adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut. (Koontz, 1989:568).

Dengan demikian motivator merupakan aspek yang bersifat eksternal dalam motivasi seseorang, karena faktor pendorong itu ada di luar diri seseorang. Sebagai kondisi yang berada di luar diri seseorang, maka hal itu berkaitan dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



insentif dan kondisi kerja yang bersifat eksternal, seperti jaminan kerja, status, peraturan organisasi, pengawasan, hubungan pribadi antar pegawai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153) :

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

2. *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan

serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

4. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Kelima faktor eksternal dalam memotivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*. Kelima faktor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu pendapat Manulang perlu diadaptasi oleh birokrasi pemerintah supaya mampu menerapkan program-program motivasi secara konsisten seperti pemberian peluang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



anak buah yang sangat strategis adalah untuk memompa semangat. Terakhir adalah pengembangan diri merupakan puncak yang dapat meningkatkan kehendak pegawai untuk berprestasi.

Dari hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu seta mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya. Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah (Hasibuan, 1990: 157) :

1. Kebutuhan Fisik dan Keamanan

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya. Di dalam organisasi birokrasi, seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan gaji dan pendapatan lain yang diperolehnya berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan reward dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi pegawai dalam bentuk pensiun.

2. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat, diterima serta disegani. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya. Jabatan pegawai dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan karena masyarakat masih memandang pegawai negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani dari pada pegawai yang ada di organisasi swasta.



3. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif dari pegawai dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang pegawai akan merasa lebih dihargai apabila dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar serta kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan reward dalam bentuk uang atau benda.

Indra Iman dan Siswandi (2009) mengemukakan teori perilaku individu dari beberapa pakar :

1. Teori Kebutuhan Hierarkie Maslow

Selanjutnya Abraham Maslow mengemukakan teori kebutuhan hierarkie maslow, menurut Abraham Maslow orang mempunyai beberapa kebutuhan dan bukan satu kebutuhan. Kebutuhan ini dapat dikategorikan kedalam kebutuhan fisik atau kebutuhan fisiologis (*physical or physiological needs*), kebutuhan akan rasa aman (*safety or security needs*), kebutuhan akan rasa cinta atau kebutuhan sosial (*love or social needs*), kebutuhan ego atau kebutuhan akan status (*ego or status needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri atau kebutuhan realisasi diri atau kebutuhan pemenuhan diri (*self actualization needs or self realization need or self fulfillment needs*).

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang berhubungan dengan makanan, minum, pakaian dan tempat berteduh. Kebutuhan dengan rasa aman seperti



asuransi, pemberian istirahat yang cukup, kompensasi hari tua. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, mengungkapkan perasaan kepada orang lain, menerima atau diterima orang lain, kebutuhan akan ego atau status adalah kebutuhan orang untuk mempunyai kekuasaan atau berkuasa, dengan mempunyai kekuasaan orang akan lebih mudah mempengaruhi orang lain dan orang lain akan lebih mudah tunduk atau patuh kepada dirinya. Kebutuhan aktualisasi diri adalah suatu kebutuhan yang berkaitan dengan apa yang diinginkan akan menjadi kenyataan, semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, semakin banyak kekayaan yang dimiliki oleh seseorang maka akan semakin besar kebutuhan akan aktualisasi diri. Abraham Maslow mengatakan bahwa tingkatan kebutuhan ini merupakan model umum dan teori hierarki kebutuhan tidak berlaku untuk kasus spesifik.

2. Teori kebutuhan McClelland

Yaitu mengidentifikasi 3 (tiga) kebutuhan seseorang didalam organisasi yaitu :

- i. Kebutuhan akan prestasi. Setiap orang akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan lebih efektif dan lebih efisien dibandingkan periode sebelumnya.
- ii. Kebutuhan akan afiliasi. Setiap orang mempunyai keinginan untuk lebih akrab atau lebih erat dengan orang lain.
- iii. Kebutuhan akan kekuasaan. Setiap orang ingin mempunyai pengaruh dan dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok.

3. Teori motivasi dua faktor dari Herzberg

Penelitian Herzberg mengarahkan kepada pengembangan teori dua faktor dan mempertimbangkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job satisfaction an job dissatisfaction*).

Menurut Senge (1990:87) dalam karyanya yang berjudul *The Fifth Discipline* mengemukakan tiga peranan utama yang harus dilakukan oleh pemimpin tim yaitu : peranan sebagai perancang, pelayan dan guru. Peranan perancang dimaksudkan sebagai tugas dari pimpinan untuk menjelaskan secara detail, sehingga memungkinkan tim untuk melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk bertanggungjawab atas kinerja mereka sendiri.

Senge menyatakan bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk berpikir bahwa dirinya adalah seorang perancang karena perancang menerima perhatian yang relatif kecil, yang berlawanan dengan ide mengenai seorang pemimpin. Sehingga pelayanan diartikan sebagai pelayanan pemimpin terhadap tim, dan guru mewakili pandangan Senge mengenai arti penting dari pembelajaran yang berkelanjutan.

Kenyataannya pemikiran dari sistem yang membentuk pembelajaran tim adalah disiplin kelima yang dimaksudkan oleh Senge. Seorang pemimpin harus benar-benar mengetahui mentalitas, loyalitas, dan kredibilitas orang yang akan diberi pendelegasian wewenang, di samping kemampuannya. Persiapan pendelegasian ini diperlukan supaya pada saat pemimpin sedang tidak berada di tempat, suasana dan kelanjutan pekerjaan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Biasanya pendelegasian tugas dan wewenang itu diberikan kepada

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



personel tertentu, yaitu personel yang sedang dipersiapkan untuk pengganti pemimpin yang telah mendekati masa pensiun.

Yang spesifik lagi menurut Hasibuan (2000:163) dalam buku Anwar (2003:34) mengatakan bahwa : Teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu Motif, harapan dan insentif, adapun pengertiannya adalah :

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
3. Insentif (*Incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi yang standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja ”.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment, sehingga peneliti menggunakan variabel motivasi yang diukur dari :

1. Motivasi kekuasaan yaitu merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi lingkungan (klien)
2. Motivasi afiliasi yaitu merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial
3. Motivasi kompetensi yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



4. Motivasi reward yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan tertentu.

Motivasi punishment yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

2.3 Budaya Kerja

2.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “*budhayah*” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*budhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat

perilaku (mencakup kejujuran, ketekunan, kreativitas, kelingkungan kerjaan dan Iptek), perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003:384) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Budaya diartikan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

- a. *The American Heritage dictionary*, mengatakan bahwa budaya adalah suatu keseluruhan dari pola perilaku yang diwujudkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.
- b. Engel, Blokwell dan Miniard (1992) mendefinisikan budaya sebagai nilai-nilai, gagasan-gagasan, artifak dan simbol-simbol bermakna lainnya yang membantu individu berkomunikasi, memberikan tafsiran dan melakukan evaluasi dalam kedudukannya sebagai anggota suatu kelompok masyarakat.
- c. Koentjaraningrat (1986), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dengan cara belajar. Kebudayaan mempunyai tiga wujud, yaitu :
 1. sebagai kompleks dari ide atau gagasan, norma dan peraturan
 2. sebagai suatu kompleks aktifitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STE IPWI Jakarta





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. sebagai benda-benda hasil karya manusia.
- d. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok atau masyarakat yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikannya.
- e. Veithzal Rivai (2004), mendefinisikan bahwa budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya atau baku.
- f. Definisi lain menyebutkan budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, jadi budaya adalah bagaimana organisasi belajar untuk berhubungan.

Budaya Kerja diartikan oleh para ahli adalah sebagai berikut : Menurut Daniel R. Denison (1990 : 2) “Budaya kerja adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.”

Menurut Robbin (1996 : 637), “Budaya kerja adalah seperangkat nilai-nilai yang diyakini bersama seluruh anggota organisasi, sehingga membedakan pekerjaan organisasi tersebut dengan pekerjaan organisasi lain”.

Menurut A.B. Susanto (1997 : 3) mendefinisikan, “Budaya kerja adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Menurut Piti Sithi-Amnui (Ndraha, 1997 : 102), mendefinisikan Budaya kerja adalah : “*A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration.*” (Budaya kerja adalah sebagai suatu set dugaan dan kepercayaan yang diantur oleh anggota organisasi, yang dikembangkan ketika anggota organisasi tersebut belajar mengatasi persoalan adaptasi ekternasl dan integrasi internal).

Menurut Mc. Kinsay desain organisasi didefinisikan sebagai 7-S yaitu : Strategi, harus memiliki strategi yang dapat menghantarkan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan SWOT Organisasi. Ada tiga strategi yang dapat digunakan yaitu *cost leadership*, *focus* dan *product diferentiated* ; *Structure*, ada empat hal yang harus diperhatikan *Span of control*, *departementalisasi*, Sentralisasi-desentralisasi dan koordinasi.

Staff, proses pemilihan staf yang akan digunakan harus tepat sesuai strategi yang digunakan ; *Skills*, disesuaikan dengan strategi yang digunakan organisasi ; *Shares* ; *value* dan *system* harus sesuai dengan perubahan lingkungan agar dapat lebih adaptif, lebih kompetitif dan dalam jangka panjang dapat *survive*. Tujuan didirikannya suatu organisasi adalah berusaha agar tetap bisa bertahan (*survive*).

Setiap organisasi selalu menerapkan pembelajaran, terdapat beberapa isu mengenai tipe-tipe pembelajaran dan tingkat pembelajaran, tetapi pembelajaran sesungguhnya tetap merupakan isu yang relevan ada sampai saat ini. Istilah “*learning organization*” menjadi salah satu istilah baru dalam literatur

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



manajemen, psikologi dan sumber daya manusia. Konsep organisasi pembelajaran mulai diajukan pada tahun 1980-an khususnya *total quality managemen* dan *business process re-enegeering*.

Dari definisi-definisi tersebut di atas secara umum dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma serta prinsip-prinsip dasar yang secara luas diyakini dan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku orang-orang sebagai budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam organisasi.

Budaya Organisasi, sendiri adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit banyak dimiliki oleh semua anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari organisasi.

Pengertian Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah suatu sistem yang diterima secara bersama, mempunyai karakteristik utama, yakni inisiatif individual toleransi terhadap resiko, arah integrasi, dukungan manajemen, kontrol identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Lalu Robbins, menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pendorong untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integritas ke dalam yang dilaksanakan secara sistematis dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk dimengerti. Selain pengertian ini para ahli lain juga turut memberikan pengertian terhadap budaya organisasi, seperti :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





1. Miller (1987, *Ter Manajemen Era baru* : beberapa pandangan mengenai Budaya Perusahaan Modern)

“Budaya Organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap”.
2. Daniel Denison (1990, *Corporat Culture and Organizational effectiveness*)

“Budaya organisasi merupakan kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku organisasi”
3. Luthan (1989, *organizational Behavior*), Gordon (1991, *The Relationship of corporate culture to Industry Sector and corporate performance*).

“Budaya organisasi berakar pada teori-teori dinamika kelompok, sedangkan pertumbuhan kelompok diambil dari teori-teori antropologi”.
4. Sedangkan Ouchi (1985 : 110) menyatakan bahwa budaya organisasi tercakup dalam falsafah manajemennya, yang terdiri dari yang secara tersamar menjelaskan sasaran dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993:58-59); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya. Dari hal tersebut lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembarakan (Triguno, 2004:6).

Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu (Sinamo. JH., 2002:43). Menurut Hasibuan (2005:47) kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri. (S. Poepowardojo, 1985:116).

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan (Kepmenpan No.25/KEP/M.PAN/04/2002). Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia. Sinamo (2002:71) membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu kerja sebagai rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan. Sedangkan Dostoyevsky dalam Sofu (2003:390) mengganti istilah kerja dengan kata “pembelajaran”.

Bagaimana dengan budaya kerja? Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisai. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Triguno, 2004:1).

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja” (Triguno, 1996:3, dalam Prasetya, No. 1 Januari 2001:12). Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Sedangkan menurut Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah *‘the way we are doing here’* artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Biech dalam Triguno (2004:31) bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan Satuan Polisi Pamong Praja SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai- nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

2.3.2 Terbentuknya Budaya Kerja

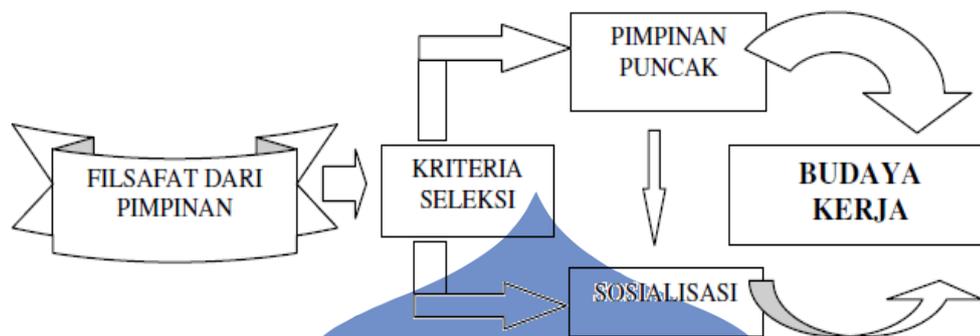
Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. *“being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration”* artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi- Amnuai, Ndraha, 2003:76). Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam satuan kerja atau organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





Gambar 2.1 Proses terbentuknya budaya kerja
Sumber : Robbins (1996:302)

Robbins (1996:301-302) menjelaskan bagaimana budaya kerja di bangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal (Brown;1995, Furnham dan Gunter, 1993; Scheider, Gunarson dan Nilles-Jolly, 1994 dalam Sofo, 2003:354)

Sementara Collins dan Porras dalam Sinamo (2002:3-4) mengatakan bahwa Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki; “1) Sasaran-sasaran dan target-target yang agung; 2) Keteguhan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



tetapi sekaligus fleksibel ; 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) Daya inovasi yang kreatif; 5) Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam; 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan, dan 7) Satuan Polisi Pamong Praja untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.”

2.3.3 Persepsi Pegawai dan Pengaruhnya Terhadap Sikap dan Perilaku

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins,1996:124). Alfian (1985) mendefinisikan persepsi sebagai penghayatan langsung oleh seorang pribadi atau proses-proses yang menghasilkan penghayatan langsung. Persepsi juga dipengaruhi oleh faktor pengalaman, proses belajar, cakrawala dan pengetahuan seseorang (Mar'at 1984, 22-23). Manusia mengamati obyek dengan inderanya sendiri yang diwarnai oleh nilai dari kepribadiannya, sedangkan obyeknya dapat berupa kejadian, ide atau situasi tertentu.

Berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki seseorang akan terjadi keyakinan terhadap obyek tersebut. Robbins (1996:124-125) membagi beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi berdasarkan keberadaan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri, apakah berada di pihak perilaku persepsi, dalam obyeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan. Sebagaimana gambar berikut :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



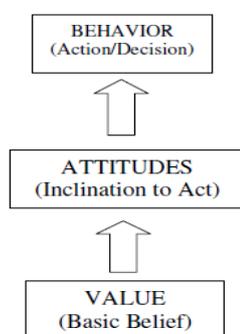


Gambar 2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber : Robbins (1996:126)

Hal tersebut menunjukkan bagaimana pegawai mempersepsikan kerja berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki akan membentuk persepsi tertentu mengenai kerja. Dan karenanya setiap pegawai memberikan makna yang berbeda dalam memandang nilai-nilai budaya kerja yang ada.

Sedangkan hubungan antara persepsi pegawai terhadap nilai, sikap dan perilaku sesuai dengan yang diinginkan dapat terjadi apabila terdapat kesesuaian antara persepsi yang didasarkan pada nilai-nilai yang diyakini dengan nilai-nilai budaya kerja yang ada. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Hubungan antara nilai, sikap dan perilaku

Sumber : Davis dan Frederick (1984)

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.3.4 Budaya Kuat, Tepat dan Adaptif

Budaya kuat adalah budaya kerja yang ideal. Dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Ada tiga ciri khas budaya kuat *thickness, extent of sharing, dan clarity of ordering*. (Sathe, 1985:15 dalam Ndraha, 2003:122-123). Sedangkan menurut Robbins “*A strong culture is characterized by the organization’s core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared*”. Semakin kuat budaya, semakin kuat pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia. (Ndraha, 2003:123).

Kotter dan Heskett (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan betapapun kuatnya budaya dan cocok untuk situasi atau lingkungan (*context*), tetapi tidak untuk situasi lainnya. Sehingga diperlukan dimensi lain yaitu ketepatan dan kecocokan. Budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan. Sehingga menurut Kotter dan Heskett hanya budaya kerja yang mendukung satuan kerja atau organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. (Ndraha, 2003:124).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing- masing dan musuh budaya kerja pun adalah diri kita sendiri. (Triguno, 2004:29).



2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan/organisasi, 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. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut :

Menurut Alex S Nitisemito (2000:183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.



Menurut Sedarmayati (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “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”.

Menurut Akhyari (1996) bahwa lingkungan kerja adalah merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban sehari-hari yang meliputi beberapa bagian, yaitu : pelayanan pegawai, kondisi kerja, dan hubungan pegawai didalam perusahaan yang bersangkutan.

Sementara pengertian lingkungan kerja menurut Reksohadiprojo dalam anonim (2000) bahwa lingkungan kerja adalah pengaturan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan kerja.

Menurut Nitisemito (1998) bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang dibebankan.

Menurut Aswani (1999) bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan sosial, yaitu meliputi : kondisi kerja, ruangan, tempat, peralatan kerja, jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, bawahan, orang-orang di luar perusahaan, budaya perusahaan, kebijaksanaan, dan peraturan-peraturan perusahaan. Selanjutnya dikatakan pula hasil pekerjaan merupakan pencerminan akhir dari perilaku kerja yang sangat dipengaruhi oleh pribadi pelaku dan kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial. Proses itu dapat terjadi sebaliknya, yaitu antara kondisi lingkungan, baik fisik maupun sosial, dengan kondisi pribadi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



pelaku yang saling berinteraksi yang mengandung unsur keterpengaruhan terhadap perilaku kerja dalam rangka memperoleh hasil akhirnya.

Beberapa pengertian tentang lingkungan kerja sebagaimana diuraikan diatas menggambarkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan di tempat kerja yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Selanjutnya dapat disimpulkan pula bahwa lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi Kinerja pegawai.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

A. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2001:21), “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- 1) Lingkungan 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 mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

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

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sadarmayanti (2001:31), "Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan".

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2000:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya



Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah : Penerangan/cahaya di tempat kerja, Temperatur/suhu udara di tempat kerja, Kelembaban di tempat kerja, Sirkulasi udara di tempat kerja, Kebisingan di tempat kerja, Getaran mekanis di tempat kerja, Bau tidak sedap ditempat kerja, Tata warna di tempat kerja, Dekorasi di tempat kerja, Musik di tempat kerja, Keamanan di tempat kerja.



Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.



Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan

sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu : Lamanya kebisingan, Intensitas kebisingan, Frekwensi kebisingan.

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun



frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal : Kosentrasi bekerja, Datangnya kelelahan, Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Beberapa hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan (Asmar, 2002). Dengan demikian perencanaan suatu lingkungan kerja tentunya harus berorientasi kepada kebutuhan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana diutarakan oleh Nitisemito (1988) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara / sirkulasi udara, musik, keamanan, dan kebisingan.

b. Pewarnaan

Warna dapat berpengaruh dalam diri manusia, akan tetapi saat ini banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah ini, padahal pengaruhnya cukup besar pada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, misalnya pengaruhnya terhadap kegairahan kerja pegawai. Pemberian warna untuk ruang kerja hendaklah



dipilih warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya krem, abu-abu, hijau muda, dan sebagainya. Warna putih dapat memberikan kesan ruang yang sempit menjadi tampak luas dan bersih serta membantu pekerjaan yang membutuhkan ketelitian.

Selanjutnya komposisi warna ruangan juga perlu diperhatikan karena komposisi yang tidak sesuai akan mengganggu keindahan/estetika ruangan sehingga dapat menimbulkan rasa tidak menyenangkan bagi mereka yang memandangnya. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai.

c. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan dalam bekerja bagi pegawai. Kebersihan lingkungan bekerja tidak hanya kebersihan tempat pegawai bekerja, tetapi meliputi, misalnya kebersihan secara keseluruhan. Akan tetapi untuk menjaga kebersihan bukan hanya tanggung jawab dari petugas saja, melainkan setiap pegawai harus bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan lingkungan tempat mereka bekerja.

d. Penerangan

Apabila suatu keadaan penerangan baik, maka pegawai akan bekerja lebih baik dan teliti. Disamping itu juga penerangan yang cukup baik akan menimbulkan keadaan yang nyaman dan rasa kepuasan tersendiri bagi pegawai. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penerangan adalah intensitas penerangan, merata tidaknya penerangan, dan sumber penerangan sebagai penyebab kesilauan.

e. Sirkulasi Udara

Sirkulasi atau pertukaran udara juga merupakan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi Kinerja pegawai. Apabila sirkulasi udara tidak baik akan



menyebabkan ruangan menjadi pengap dan pada akhirnya akan menyebabkan ketidaknyamanan bekerja bagi pegawai. Sebab kondisi ruangan yang sirkulasi udaranya tidak baik akan menyebabkan kesegaran fisik pegawai akan terganggu, adan akhirnya akan mengganggu Kinerja pegawai dalam bekerja.

f. Keselamatan dan Keamanan Kerja

Keselamatan dan keamanan kerja juga akan menimbulkan rasa aman bagi pegawai dan dapat mendorong semangat dan kegairahan kerja pegawai. Misalnya keamanan terhadap milik pribadi pegawai, sebagian besar pegawai datang dengan kendaraan sendiri, maka akan merasa aman untuk bekerja bila pengamanan ditempat parkir kendaraan cukup baik.

Adapun definisi, dimensi dan indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3.
Variabel, Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

| Variabel | Dimensi | Indikator |
|---|-------------------|---|
| Lingkungan Kerja <i>Sumber</i> : Sedarmayati (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “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 | Lingkungan Fisik | 1. Kondisi ruangan 2. Tata letak ruangan 3. Tempat kerja 4. Sarana kerja |
| | Lingkungan Sosial | 5. Jenis pekerjaan 6. Rekan kerja 7. Orang luar 8. Budaya organisasi 9. Kebijakan 10. Peraturan. |

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| | Nama, Tahun dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---------------------------|---|
| 5 | Estuti Fitri Hartini dan Sugeng Raharjo (2013) dengan judul “Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai” | analisa regresi berganda. | Bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara. |
| 6 | Ir. Titing Widyastuti dan Erwin Gunawan (2013) dengan judul “Pengaruh Masa Kerja, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai” | analisa regresi berganda. | Bahwa Variabel Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.. |
| 7 | Reza Hamzah dan Setiadi (2013) dengan judul ; “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” | analisa regresi berganda. | Bahwa Variabel Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.. |
| 8 | Muhammad Jafar Prasetyo dan Susilowati Budiningsih (2013), : “Pengaruh Kedisiplinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Polres Jakarta Selatan” | analisa regresi berganda. | Bahwa secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Polres Jakarta Selatan. |
| 9 | Endang Tri Wahyuningsih (2010) Pengaruh Kemampuan Pegawai, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai | analisa regresi berganda. | Lingkungan Kerja dan motivasi secara simultan maupun secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 10 | Anik Ariyanti (2014), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bekasi Barat Kota Bekasi” | analisa regresi berganda. | Bahwa variabel Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 11 | Sri Sinta (2018) ; “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi erhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik” | analisa regresi berganda. | Bahwa Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik. |
| 12 | Joy Julvin Gideon (2009) ; “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Motivasi serta Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Wanita Kelas II-A di Medan” | analisa regresi berganda. | Secara parsial budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai |

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

| Nama, Tahun dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|--|--|--|
| Gatot Kuswanto (2017); “pengaruh motivasi kerja, disiplin pegawai dan pengawasan melekat terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Banyumas” | analisa regresi berganda. | motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Banyumas |
| Nora purbo Utami (2017); “pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri Sipil Balitbangtan Kementerian Pertanian” | Analisa deskriptif., tabulasi silang, dan permodelan SEM-PLS | Budaya kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Balitbangtan Kementerian Pertanian |

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Dengan demikian kita dihadapkan kepada dua pilihan agar pemilihan kita lebih terinci dan mudah maka diperlukan hipotesis alternatif yang selanjutnya disingkat H_a dan hipotesis nol yang selanjutnya disingkat H_0 , H_a disebut juga sebagai hipotesis kerja atau hipotesis penelitian yang cenderung dinyatakan dalam kalimat positif, sedangkan H_0 dinyatakan dalam kalimat negatif.

Dari judul di atas penulis dapat mengemukakan Hipotesis adalah sebagai berikut :

H_1 : Terdapat pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

H_2 : Terdapat pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

H_3 : Terdapat pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

H_4 : Terdapat pengaruh motivasi, budaya kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor.

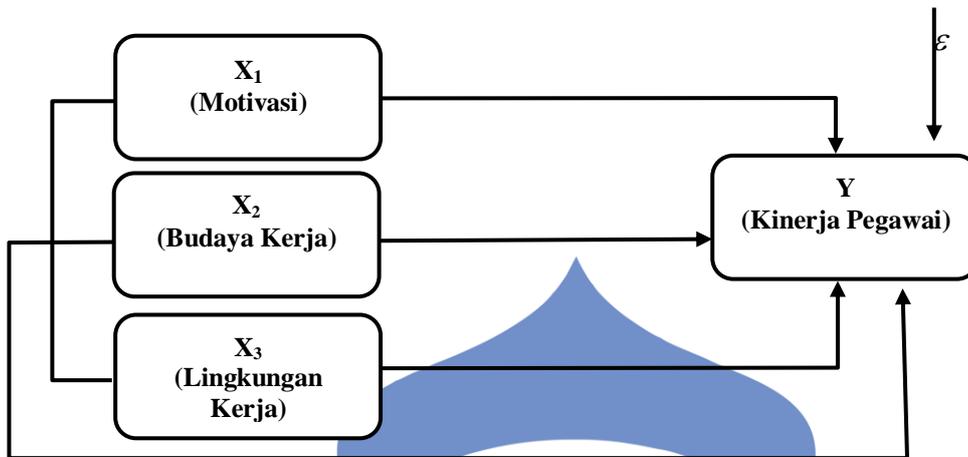
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian

Penelitian dilakukan dalam upaya menemukan pemecahan masalah yang telah dirumuskan, dengan menggunakan metode campuran antara metode kualitatif dan kuantitatif, walaupun demikian metode kuantitatif memiliki bobot yang lebih banyak karena dalam penelitian ini dalam proses perolehan data dilengkapi dengan skoring, sehingga data yang diperoleh merupakan data yang bersifat kuantitatif yang memiliki parameter, sedangkan kualitatifnya dengan menggunakan metode deskriptif, seperti yang dikemukakan oleh Winarno (1994:139) bahwa penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah aktual dan dengan teknik penelitiannya adalah angket ataupun kuisioner.

Dalam penelitian ini, dilakukan survei dan deskriptif analisis dengan pendekatan *korelasional* yaitu hubungan yang searah (*determinasi*), dimana variabel bebas X_1 (motivasi), X_2 (budaya kerja) dan X_3 (lingkungan kerja) terhadap variabel terikat Y (kinerja pegawai), maka dapat digambarkan rancangan penelitiannya sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X_1 : Motivasi, sebagai variabel independen 1

X_2 : Budaya Kerja, sebagai variabel independen 2

X_3 : Lingkungan kerja, sebagai variabel independen 3

Y : Kinerja, sebagai variabel dependen

ε : Faktor lain yang mempengaruhi Y diluar X_1 dan X_2 , X_3 yang tidak diukur

3.2. Operasional Variabel

Dalam memudahkan penelitian dan untuk lebih terfokus pada sasaran dan tujuan penelitian maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*variabel independen*), yaitu :

1. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja menurut Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

2. *Motivasi (X₁)*

Hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow (Indra Iman dan Siswandi, 2009), motivasi adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Hirarkie ini mempunyai 5 (lima) kebutuhan : kebutuhan fisik atau kebutuhan fisiologis (*physical or physiological needs*), kebutuhan akan rasa aman (*safety or security needs*), kebutuhan akan rasa cinta atau kebutuhan sosial (*love or social needs*), kebutuhan ego atau kebutuhan akan status (*ego or status needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri atau kebutuhan realisasi diri atau kebutuhan pemenuhan diri (*self actualization needs or self realization need or self fulfillment needs*).

3. *Budaya kerja (X₂)*

Menurut Slocum (1995) dalam West (2000) mendefinisikan budaya sebagai asumsi- asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya sudah dianut atau juga diartikan sebagai seperangkat perilaku.



4. Lingkungan kerja (X_3)

Menurut Sedarmayati (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “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. Adapun dimensi lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial.

Agar penelitian berjalan sesuai yang dikehendaki, maka penulis akan menguraikan mengenai batasan dari variabel-variabel, dimensi-dimensi beserta indikator-indikatornya. Adapun dari variabel-variabel tersebut adalah :

Tabel 3.1.
Variabel, Dimensi dan Indikator

| Variabel | Dimensi | Indikator | Item |
|--|---|---|--------|
| Kinerja pegawai Sumber : Mangkunegara (2000), | Kualitas kerja | 1. Tepat dalam memprogramkan rencana kerja dinas 2. Teliti dalam menganalisa rencana kerja dinas 3. Akurat dalam penyusunan laporan kerja | 1,2,3 |
| | Kuantitas kerja | 4. Produk meningkat 5. Pengetahuan dan keterampilan meningkat | 4,5 |
| | Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan | 6. Mengikuti instruksi 7. Kemampuan berinisiatif | 6,7 |
| | Sikap | 8. Kehati-hatian 9. Kerajinan 10. Kerjasama | 8,9,10 |
| Motivasi Sumber : (Indra Iman dan Siswandi, 2009) | Kebutuhan fisik atau kebutuhan fisiologis | 1. Kebutuhan sandang 2. Kebutuhan pangan 3. Kebutuhan papan | 1,2,3 |
| | Kebutuhan akan rasa aman | 4. Asuransi 5. Pemberian Cuti | 4,5,6 |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

| Variabel | Dimensi | Indikator | Item |
|--|--|---|---------------|
| | | 6. Taspem | |
| | Kebutuhan akan rasa cinta atau kebutuhan sosial | 7. Hubungan dengan orang lain dan dapat mengungkapkan perasaan kepada orang lain 8. Dapat diterima dan menerima orang lain | 7,8 |
| | Kebutuhan ego atau kebutuhan akan status | 9. Kebutuhan kekuasaan atau berkuasa | 9 |
| | Kebutuhan aktualisasi diri atau kebutuhan realisasi diri atau kebutuhan pemenuhan diri | 10. Kebutuhan kedudukan yang lebih tinggi | 10 |
| Budaya Kerja (X₁) Sumber : Slocum (1995) | Budaya kejujuran | 1. Budaya sikap 2. Budaya berani | 1,2 |
| | Budaya ketekunan | 3. Budaya teliti dan Budaya rajin 4. Budaya perhatian terhadap hal-hal kecil | 3,4 |
| | Budaya kreativitas | 5. Budaya menciptakan ide-ide 6. Budaya memberikan penghargaan 7. Budaya menghadirkan aneka solusi | 5,6,7 |
| | Budaya kelingkungan kerjaan | 8. Budaya sikap untuk tidak menentang aturan 9. Budaya penegakan hukum | 8,9 |
| | Budaya Iptek | 10. Budaya penguasaan Iptek dan pemanfaatan kemajuan Iptek | 10 |
| Lingkungan Kerja Sumber : Sedarmayanti (2001) | Lingkungan Fisik | 1. Kondisi ruangan 2. Tata letak ruangan 3. Tempat kerja 4. Sarana kerja | 1,2,3,4 |
| | Lingkungan Sosial | 5. Jenis pekerjaan 6. Rekan kerja 7. Orang luar 8. Budaya organisasi 9. Kebijakan 10. Peraturan. | 5,6,7, 8,9,10 |

3.3. Populasi Dan Sampel

Uma Sekaran (2006:121) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi, sedangkan populasi menurut **Sugiyono** (1999:57) adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek (subjek) yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Jumlah populasi di kecamatan Jonggol sebanyak 49 pegawai. Oleh karena keterbatasan populasi, maka sebanyak 47 orang dijadikan responden (sampel jenuh).

3.4. Metode Dan Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara studi dokumentasi dan kuesioner, yaitu sebagai berikut :

a) Studi literatur

Teknik ini dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku *literature* maupun dokumen-dokumen resmi, seperti peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan budaya kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai, studi literature ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dari variabel yang diteliti.



b) Melalui penyebaran Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara mendedarkan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dari populasi. Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dan melengkapi data yang telah didapat, seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono (1997:200) yaitu bahwa “Angket adalah kuesioner suatu penyelidikan mengenai suatu masalah umum yang dilakukan dengan cara mendedarkan suatu daftar tertulis kepada sejumlah subjek untuk mendapat jawaban atau tanggapan tertulis”.

c) Melalui Pengamatan (Observasi)

Teknik ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung ke Kantor Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor untuk mengetahui kondisi yang ada dari mulai pengelolaan sumber daya manusia, sarana prasarana dan prosedur yang digunakan.

Untuk perhitungan skor masing-masing responden dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari 5 (lima) jawaban yaitu jawaban 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, jawaban 2 (dua) artinya tidak setuju, jawaban 3 (tiga) artinya cukup setuju, jawaban 4 (empat) artinya setuju dan jawaban 5 (lima) artinya sangat tidak setuju.

3.5. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas (X), yakni variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dan satu variabel terikat (Y). variabel bebas adalah variabel yang secara teoritis dalam penelitian ini diduga mempengaruhi variabel terikat.



Variabel terikat adalah variabel yang secara teoritis dipengaruhi oleh variabel bebas. Adapun variabel bebas yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yakni motivasi (X_1), budaya kerja (X_2) dan lingkungan kerja pegawai (X_3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai pada Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor (Y).

Data yang berhasil dikumpulkan melalui daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden di Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor, yang dipilih sebagai anggota sampel tentang peningkatan motivasi, budaya kerja, lingkungan kerja pegawai dan kinerja pegawai pegawai di Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor, akan dianalisa dengan menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif (analisis statistik, dengan menggunakan bantuan program computer SPSS 22.00).

3.5.1. Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan teknik analisis berupa kegiatan mengamati, memahami, dan menafsirkan setiap data atau fakta serta hubungan diantara data atau fakta-fakta yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam hipotesis. Fokus analisis kualitatif adalah terikat pada makna dan diskripsi yang umumnya dilukiskan dalam bentuk angka-angka. Dalam hubungan dengan hal tersebut di atas, menurut Faisal menyatakan bahwa muara dari seluruh kegiatan analisis kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang berhasil kita mengerti berkenaan dengan sesuatu masalah penelitian; dari sini lahir kesimpulan-kesimpulan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam. (1994:114).



3.5.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif (analisis statistik dengan bantuan computer SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yakni dengan analisis regresi berganda.

Teknik analisis yang digunakan adalah :

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

- a. Uji validitas yaitu untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator. Indikator dikatakan valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur atau uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan suatu butir pertanyaan. Butir pertanyaan dianggap valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing skor item pertanyaan dari tiap variabel dengan total skor variabel tersebut. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari inter korelasi antar item, menunjukkan kevalidan instrumen tersebut (Ibnu Widiyanto, 2008). Uji validitas kuesioner menggunakan *Corrected Item Total Correlation*, dimana hubungan dalam item-item pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Momment* (Pearson) (Umar, 2002). Rumus Uji Validitas adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\eta \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{\eta \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\eta \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

r_{xy} = Korelasi *Product Momment* (Pearson)

η = Jumlah sample



X = Variabel X

Y = Variabel Y

- b. Uji reliabilitas yaitu untuk menguji kehandalan indikator. Digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu konstruksi/variabel. Butir dalam variabel dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari butir ke butir ketika satu item dihilangkan. Uji reliabilitas kuesioner menggunakan Uji Cronbach (*Alpha*), tingkat reliabilitas dilihat dari nilai cronbach alpha yaitu $\geq 0,60$ dengan rumus sebagai berikut (Ibnu Widiyanto, 2008).

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(k-1)} \right] \left[\frac{1 - \sum \delta_b^2}{\delta_1^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument/kuesioner

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \delta_b^2$ = Jumlah varian butir

δ_1^2 = Varian total

Kriteria reliabel alpha :

0,800 s.d 1,000 = Sangat Tinggi

0,600 s.d 0,799 = Tinggi

0,400 s.d 0,599 = Sedang

0,200 s.d 0,399 = Rendah

< 0,0200 = Sangat Rendah

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2. *Analisis deskriptif*, tujuannya untuk melihat gambaran umum meliputi penyajian data dengan table frekuensi dan persentase.

Dalam menganalisa hasil penelitian secara deskriptif pembagian interval sampel diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Kriteria}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batas interval scoring :

1,00 s.d 1,80 = Sangat Rendah

1,81 s.d 2,60 = Rendah

2,61 s.d 3,40 = Sedang

3,41 s.d 4,20 = Tinggi

4,21 s.d 5,00 = Sangat Tinggi

3. *Analisis Regresi Berganda*, dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh X_1 terhadap Y atau untuk mengetahui pengaruh X_2 terhadap Y , dan untuk mengetahui pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y , dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2004) : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$ dimana :

Y = Variabel Kinerja

X_1 , = Variabel Motivasi

X_2 = Variabel Budaya Kerja

X_3 = Variabel Lingkungan kerja

a = Konstanta

b_1, b_2 dan b_3 = Koefisien Regresi

ε = 0.05



Analisis Regresi diterapkan untuk menelaah kecenderungan perubahan peningkatan kinerja pegawai (Y), akibat perubahan motivasi (X_1), budaya kerja (X_2) dan lingkungan kerja pegawai (X_3).

4. **Uji signifikansi korelasi/hubungan berganda (R) menggunakan Uji – F**

Adalah untuk menguji variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

5. **Uji signifikan parsial atau uji – t** yaitu untuk menguji variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

6. **Uji asumsi klasik**

Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain :

a. **Uji Normalitas**

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2003:214). Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.





b. Uji Multikolinieritas

Multicollinearity adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)* variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasi bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan:

1. *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantaranya variabel bebas.
2. Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
3. *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
4. *Standard Error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

c. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006).

Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola

atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Prastito, 2004:155 dalam Ramdhany, 2010).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

- 1. Motivasi:** Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel Motivasi secara parsial menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dengan t_{hitung} sebesar 5,570 dan *probability* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05
- 2. Budaya Kerja :** Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel budaya kerja secara parsial menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dengan t_{hitung} 2,543, dan *probability* sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05
- 3. Lingkungan Kerja:** Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel lingkungan kerja secara parsial menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor dengan t_{hitung} 2,479, dan *probability* sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05
- 4. Variabel Independen :** Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel independen secara simultan menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor. dengan persamaan regresi :

$$Y = -1.171 + 0.601 x_1 + 0.243 x_2 + 0.211 x_3$$

Dari persamaan regresi variabel Motivasi lebih dominan bila dibandingkan dengan variabel budaya kerja dan lingkungan kerja.

5.2 SARAN

1. Faktor Motivasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu penerapannya perlu dioptimalkan melalui pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan kesehatan. Faktor budaya kerja dan lingkungan kerja perlu dioptimalkan melalui disiplin pegawai, pemberian kepercayaan, beban kerja sesuai dengan Tupoksi dan pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pegawai di Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor melalui faktor-faktor lain diluar budaya kerja, motivasi dan lingkungan kerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung ; Rosdakarya.
- Bambang S. Soedibjo (2004), *Metodologi Penelitian*, Bandung : STIE Pasim.
- Dessler, G. (1997), *Human resource management* (8th ed.) New Jeryes : Prentice Hall, Inc.
- Djati, S. Pantja dan Khusaini, M. (2003, maret). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, komitmen organisasi, dan prestasi kerja. *Jurusan Ekonomi Manajemen, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5 (1), 25-41
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Unidip Semarang.
- Gibson alih bahasa Nunuk Adiani, 1996, *Organisasi edisi ke delapan*, Jakarta : Jembatan.
- Handoko, Iskandar T. Hani, 1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Hersey, paul, dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*, terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Huse Edgar & James L. Bowdick, 1997, *Behaviour in Organization a system Approach to Managing*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Kartono, Kartini. 1997. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung : Mandar Maju.
- Kuntjoro, Wongso. (2002). *Komitmen kerja dan kepuasan kerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Mason Lind, 1996, *Teknik Statistik untuk Bisnis*, Jakarta : Erlangga.
- Mc. Kenna, Enguene dan Nic beech, 2001, *The Essence of Management Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Audi.
- Mukijat, 1989, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Mandar Maju.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Mustafa Zaenal, 1990, *Mikrostat Untuk Mengolah Data Statistik*, Yogyakarta, Audi Offset.

Morrow, K, Settoon, R.P., Bennet N., & Liden, R.C. (2005). "Social Exchange in organizations." *Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*, *Journal of Appliede psychology*, 81

Nasution S. 1995. *Metode Research*, Bandung.

Nawawi Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gajahmada Press

Iman Ghozali, M. Com,Akt, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Undip.

Reddin. William J. 1970, *Managerial Effectiveness*, New York : Mc. Grow Hill.

Ruky, S. Achmad, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

Sarwono, Jonathan (2006), *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*, Andi Publisher, Jakarta.

Soeparmoko, 1991, M. *Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu-Ilmu Sosial)*, Yogyakarta, PT. BFE.

Soesanto, AB, 1997, *Manajemen Aktual*, Jakarta, PT. Grasindo.

Sri Kadarisman, 1980, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung, Armeco.

Sthephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi edisi kesepuluh*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Taliziduhu Ndraha, 2003, *Budaya Organisasi*, Jakata : Rineka Cipta.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta