

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1 Landasan Teori

1.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan. Yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang pimpinan dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri dalam mencapai tujuan.

Untuk lebih jelasnya tentang manajemen, berikut penulis mengemukakan definisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut : Menurut James Stone dalam (Komang dkk, 2012 : 5) “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut (Komang, dkk:2012:4) “manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelolah, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan”. Sedangkan menurut (Hani, 2011:8) “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan usaha – usaha para organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan. Bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan individu maupun organisasi. Secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan (Handoko, 2008;4).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Rachmawati, 2008;3).

Manajemen sumber daya manusia merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik – baiknya untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2011;111).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar proses manusia, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk lebih jelasnya kita melihat uraian sumber daya manusia. Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan

manusia untuk mencapai tujuan. “ Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan”. (Komang, dkk, 2012;5).

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani sumber daya manusia untuk dapat bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam menangani sumber daya manusia dapat dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada dua fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2012:4-6) yaitu :

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - 2) Pengorganisasian
Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor – faktor fisik.
 - 3) Pengarahan
Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi
 - 4) Pengendalian
Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengembalian atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.
- b. Fungsi Operasional
 - 1) Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.
 - 2) Pengembangan
Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleks tugas – tugas manajer.

- 3) Kompensasi
Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa mereka. Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
- 4) Integrasi
Fungsi integrasi karyawan ini meliputi usaha – usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
- 5) Pemeliharaan
Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan – karyawan tersebut.
- 6) Pemutusan hubungan kerja
Fungsi pemutusan hubungan kerja yang berakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecahan.

C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Stakeholder merupakan lembaga dan manusia yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh seberapa baik dari sumber daya manusia dikelola oleh suatu organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia.

Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia menurut Sugiarto (2007:9)

a. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal terdiri dari :

- 1) Perubahan lingkungan bisnis yang cepat
Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia sebagai berikut :
 - 1) Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
 - 2) Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar atau keuntungan yang sudah diraih.
 - 3) Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.
- 2) Keragaman tenaga kerja
Tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun perusahaan harus siap dalam mengantisipasi keragaman akan meluas dengan masuknya modal asing yang berarti juga masukan tenaga kerja asing dari berbagai etnis atau bangsa.
- 3) Globalisasi
Dari sudut manajemen sumber daya manusia mengharuskan di lakukan usaha mengantisipasi sebagai berikut :

- a) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis dan ekonomi internasional seperti resesi penurunan dan kenaikan nilai uang.
 - b) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global dan perdagangan bebas.
- 4) Peraturan Pemerintah
- Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis sesuai dengan peraturan perundang – undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang mampu memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan, complain dan lainnya khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.
- 5) Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga
- Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing – masing.
- 6) Kekurangan tenaga kerja
- Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan baik untuk melaksanakan pekerjaan yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.
- b. Tantangan Internal
- Tantangan internal meliputi :
- a) Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif
 - b) Fleksibilitas
 - c) Pengurangan tenaga kerja
 - d) Tantangan restrukturisasi
 - e) Bisnis kecil
 - f) Budaya organisasi
 - g) Teknologi
 - h) Serikat pekerja

D. Tujuan dan Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap tujuan dicapai melalui rangkaian aktifitas atau kegiatan, begitu dalam sumber daya manusia. Tujuan pasti dari manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Menurut Barry Cushey dalam (Moehariono, 2012) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Memberikan sarana kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara, melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.

- d. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan segi – segi sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang membantu manajer dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Pengertian Budaya

Simon dalam (Arwildayanto, 2013:34) menyatakan bahwa “memahami budaya yang berlaku di institusi kerja seperti perguruan tinggi bisa dilihat dari *properti* pakaian untuk kerja, aturan yang ditetapkan, nilai yang berlaku sangat ketat, seperti mengedepankan kejujuran, profesionalisme dan integritas”.

Wibowo dalam (Arwildayanto, 2013:34) menyatakan bahwa “ budaya secara etimologi diistilahkan dengan kultur (Indonesia), *cultuur* (Belanda), *culture* (Inggris), atau *tsqafah* (Arab), *colere* (Latin) merupakan segala daya dan aktivitas manusia demi mengolah, mengubah alam dan lingkungannya”.

Komaruddin dalam (Arwildayanto, 2013:34) menyatakan bahwa “budaya sebagai totalitas kebiasaan dan perilaku yang tampil dalam masyarakat, mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, kebiasaan dan kemampuan yang diperoleh sebagai anggota komunitas. Budaya merupakan pemahaman bersama dan perilaku yang mapan dari masyarakat, oleh karena itu budaya di bangun atas dasar pemahaman orang per orang dalam masyarakat dan ditampilkan dalam bentuk sikap, perilaku yang positif”.

Silahi dalam (Arwildayanto, 2013:36) “budaya lokal perlu dijadikan landasan berpijak bagi operasional institusi (organisasi) dalam rangka meningkatkan kerja”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan untuk mengetahui budaya di suatu organisasi tidak bisa dilakukan oleh pengamatan indera semata, maka harus masuk ke dalam kehidupan organisasi tersebut dalam artian yang telah disepakati, karena budaya kerja merupakan sesuatu yang abstrak.

2.1.1.7 Pengertian Budaya Kerja

Menurut (Moeheriono, 2012:346) “budaya kerja dapat berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja”.

Suhud dalam (Arwildayanto,2012:37) mendefinisikan “budaya kerja sebagai energi dalam menggerakkan organisasi, budaya kerja tidak bisa dipelajari tapi harus dirasakan”.

Rencana dalam (Arwildayanto,2012:37) menyatakan bahwa “budaya kerja dalam suatu jabatan ataupun organisasi menjadi faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi”.

Tasmara dalam (Arwildayanto,2013:38) menyatakan bahwa “budaya kerja sebagai pola kebiasaan yang di dasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai – nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat bersungguh – sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk prestasi kerja”.

Triguno dalam (Arwildayanto,2013:40) menyatakan bahwa “budaya kerja adalah 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, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita – cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”.

Pengertian budaya kerja menurut beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan sebagai suatu aktivitas yang memerlukan energi fisik maupun mental, untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.1.8 Nilai –Nilai Budaya Kerja

Seperti yang dikemukakan oleh (Moehariono,2012) :

Tujuan fundamental dari budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu sifat peran, berkomunikasi yang efektif dan efisien. Adapun nilai – nilai budaya kerja :

- a. Pola komunikasi yang partisipatif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak dari pada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai – nilai tersebut.
- b. Nilai – nilai budaya kerja adalah pilihan nilai – nilai moral dan etika yang dianggap baik.

Linda dan Eyre dalam (Arwildayanto,2013:50) menyatakan bahwa “ nilai budaya kerja yang bisa diterima secara universal adalah nilai yang menghasilkan suatu perilaku, sedangkan perilaku itu berdampak positif baik bagi yang menjalankan maupun bagi orang lain. Sedangkan nilai – nilai yang bersifat lokal berisikan tradisi kerja yang bersifat pewarisan untuk mendukung pelaksanaan kerja yang produktif dan berbasiskan kultural”.

Subianto dalam (Arwildayanto,2013:50) menyatakan bahwa “nilai budaya kerja dalam pribadi seseorang atau kelompok tidak bisa di determinasi dalam dua kelompok kontrasi yang benar dan salah. Nilai budaya kerja yang berbeda harusnya dipandang sebagai khasanah hidup yang beraneka ragam, nilai budaya itu harus dihormati dijunjung tinggi seirama dengan konsep – konsep menghargai multi kultural dalam sebuah instansi.

Kesimpulan dari pengertian para ahli tentang memahami nilai – nilai budaya kerja yaitu penerapan nilai – nilai budaya kerja memberikan makna yang sangat dalam, karena akan merubah tradisi kerja pegawai untuk mencapai kinerja yang baik kedepannya.

2.1.2.9 Karakteristik Budaya Kerja

Karakteristik budaya kerja menurut Wolseley dan Triguono dalam (Arwildayanto,2013) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang terlatih dengan budaya kerja memiliki karakteristik nilai pribadi :

- a. Menyukai kebebasan, diskusi, inovasi dan faktual dalam usaha mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada pada dirinya dengan kerendahan hati, keinsyafan serta daya imanjinasi seteliti dan seobjektif mungkin.

- b. Memecahkan masalah secara mandiri dengan *skill* dan *scientific knowledge*, dibangkitkan oleh ide, pemikiran yang kreatif, proaktif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan.
- c. *Adjusted of environment* baik sari segi *spiritual value* maupun *ethic standard* yang fundamental untuk menyasikan *personality* dan *morale character*.
- d. Meningkatkan diri dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- e. Menghargai lingkungan alam, ekomoni, status sosial, politik, budaya memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai kondisi yang harus ada.
- f. *Loyalty* pada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat, dan bangsa penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang beraksi dengan yang memedang kekuatan sebaik mungkin.

2.1.1.10 Konsep Penampilan Budaya Kerja

Abdullah dalam (Arwildayanto,2013:68) “penampilan budaya kerja termasuk dalam profesi yang terdiri dari dua dimensi yang nampak dan yang tak nampak, kedua dimensi itu bersumber dari ilmu pengetahuan yang dimiliki dan aplikasi dari bentuk teknologi yang berkembang”. Dengan demikian budaya kerja di era globalisasi berpusat pada informasi dan teknologi yang penggunaanya terletak di otak manusia.

Feather dalam (Arwildayanto,2013:68) “penampilan budaya kerja di atur oleh otak sendiri, oleh sebab tu pengisian otak diperlukan terutama bagi pekerja yang menuntut tingkat kecerdasan yang tinggi”.

Sinamo dalam (Arwildayanto,2013:69) “penampilan perilaku budaya kerja seseorang dalam suati instansi secara sederhana ditandai dengan bekerja keras penuh semangat, tulus penuh syukur, tanggung jawab, integritas, pengabdian, kreatif sukacita, unggul penuh ketekunan”.

Ndaraha dalam (Arwildayanto,2013:69) menyatakan bahwa” penampilan budaya kerja bisa dilihat dari pemahaman (anggapan dasar seseorang tentang

pekerjaannya), sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya serta etos kerja yang ditunjukkannya”.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan penampilan perilaku budaya kerja dalam pekerjaan sebagai pengajar dan pendidik akan nampak dalam budaya kerja yang ditampilkan saat bekerja.

2.1.1.11 Indikator Budaya Kerja

Ndara dalam (Arwildayanto,2013:38) menyatakan bahwa indikator dari budaya kerja dapat di bagi menjadi :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai – santai semata – mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri.
- b. Perilaku tepat pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi bertanggung jawab, berhati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya suka membantu sesama atau bekerja dengan sebaik – baiknya.

2.1.1.12 Dimensi Budaya Kerja terdiri dari :

A. Disiplin

Menurut Davis dalam Sinambela (2012) menyatakan bahwa “Disipilin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman – pedoman organisasi.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil “disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari

larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin”.

Kewajiban pegawai negeri sipil menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2010 tentang ketentuan umum dalam pasal 3 adalah :

- a. Mengucapkan sumpah/janji PNS
- b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan
- c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintahan;
- d. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedisiplinan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab;
- f. Menjunjung tinggi kehoormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
- g. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan atau golongan;
- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil;
- k. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
- l. Menggunakan dan memelihara barang – barang milik negara dengan sebaik – baiknya;
- m. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
- n. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
- o. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karir; dan
- p. Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Sedangkan larangan disiplin pegawai negeri sipil menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2010 tentang ketentuan umum pasal 4 adalah sebagai berikut :

- a. Menyalahgunakan wewenang;
- b. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
- c. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
- d. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;

- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau tidak langsung merugikan negara;
- g. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan di alih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
- h. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
- i. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- j. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
- k. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- l. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara :
 - a) Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
 - b) Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
 - c) Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS Lainnya; dan/atau
 - d) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
- m. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
 - a) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
 - b) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbuan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
- n. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai Peraturan perundang-undangan; dan
- o. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah / Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
 - a) Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
 - b) Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
 - c) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau

- d) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga dan masyarakat.

Dalam manajemen sumber daya manusia disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan kata lain kedisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan memberntuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawanlain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi.

Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang – undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

B. Keterbukaan

Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.

Indikator keterbukaan meilputi :

- a) Karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang selalu siap untuk memberi informasi yang benar kepada rekan kerja;
- b) Karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang selalu siap untuk menerima informasi yang benar kepada rekan kerja;

- c) Instansi memberlakukan aturan perilaku untuk membangun budaya jujur dan keterbukaan pegawai di dalam instansi;
- d) Instansi memberlakukan kode etik di lingkungan kerja untuk membangun budaya jujur dan keterbukaan karyawan dalam instansi;
- e) Instansi memberlakukan sanksi atas pelanggaran terhadap aturan perilaku kode etik yang ada di instansi.

C. Saling Menghargai

Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

Indikator saling menghargai meliputi :

- a) Karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang saling menghargai rekan kerja;
- b) Karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang menghargai tugas dan tanggung jawab rekan kerja;
- c) Instansi telah membentuk dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama oleh sekelompok irang dalam organisasi;
- d) Instansi mengadakan sistem penghargaan terhadap hasil kinerja karyawan yang sesuai dengan sasaran;
- e) Instansi mengadakan pelatihan secara profesional dalam pengembangan karir untuk mendongkrak semangat kerja karyawan yang dapat mengurangi kemungkinan karyawan melakukan kecurangan.

D. Kerjasama

Kerjasama; Kesedian untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan. Kesuksesan organisasi bermula dari adakan aturannya disiplin menerapkan nilai – nilai inti perusahaan.

Indikator kerja sama meliputi :

- a) karyawan memberi kontribusi dari dan atau kepada rekan kerja untuk mencapai sasaran dan target perusahaan;
- b) Karyawan menerima kontribusi dari dan atau kepada rekan kerja untuk mencapai sasaran dan terget perusahaan;
- c) Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan selalu bekerja sama dengan teman kerja lainnya;
- d) Melalui kerjasama yang baik antar karyawan mampu menyelsaikan permasalahan yang saya hadapi dalam pekerjaan;
- e) Komunikasi senantiasa terjalin untuk menjalin keakraban dan kerjasama dengan rekan sekerja.

2.1.1.4 Kinerja

A. Definisi Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan da tingkat kemampuan tertentu. Kesedian dan

keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, menurut Hersey dan Blanchard dalam (Rival,2008:15)

“Kinerja dapat diketahui dan di ukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi”. (Moeheriono, 2012:95)

“Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian sebuah proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses, *output* dan bahkan *outcome*”.(Faisal Amir, 2015:5)

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

B. Penilaian Kinerja

“Penelitian kinerja menyediakan informasi untuk membantu para manajer mengelola sedemikian rupa sehingga kinerja karyawan meningkat. Menyediakan karyawan dengan umpan balik secara luas di akui sebagai kegiatan penting, karena dapat mendorong dan memungkinkan pengembangan diri serta akan menjadi instrumen bagi organisasi secara keseluruhan” (Faisal, 2015:57)

“Penilaian kinerja yang pada dasarnya berfokus pada pengelolaan output yang berbentuk nilai kerja karyawan, dikembangkan menjadi perangkat organisasi yang juga mengurus sistem input dan proses” Palm dalam (Faisal, 2015:57)

C. Faktor – Faktor Penilaian Kinerja

Faktor penilaian adalah aspek – aspek yang di ukur dalam proses penilaian kerja individu. Seperti yang telah dikemukakan oleh (Moeheriono,2012) faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut :

- a. Hasil kerja yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan , berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
- b. Perilaku yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Atribut dan kompetensi yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan, dan keahliannya.
- d. Komparatif yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang se leve dengan yang bersangkutan.

D. Tujuan Evaluasi Kinerja

“Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Bila

terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya, diupayakan mengatasinya dan dilakukan percepatan". (Payaman,2011:109)

Telah disebutkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan sehingga dapat dilakukan : percepatan bila terjadi kelambatan, penyempurnaan bila terjadi penyimpangan.

E. Indikator – Indikator Kinerja :

Menurut (Faisal, 2015:146) :

- a. Kedisiplinan meliputi : kehadiran kerja, penyelesaian tugas, partisipasi dalam rapat, kerjasama tim dan ketaatan pada SOP.
- b. Pengetahuan meliputi : teknis (mengoperasikan mesin dan proses produksi), operasional (kerja sama, rapat – rapat , pelanggan), strategis (visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan).
- c. Keterampilan meliputi : penggunaan peralatan, pengoperasian peralatan komputer, penguasaan bahasa verbal untuk komunikasi, pembuatan rancangan atau desain kerja.
- d. Kemampuan meliputi : berinovasi, bekerja sama dengan anggota tim, presentasi di hadapan publik, mengendalikan masa
- e. Kepribadian meliputi: motivasi berprestasi, ketabahan kerja, kejujuran, loyalitas, independen (mandiri)

2.1.1.5 Hubungan Antar Variabel

A. Hubungan antar Variabel Budaya Kerja dengan Kinerja Karyawan

Tasmara dalam (Arwildayanto, 2013:38) menjelaskan “budaya kerja sebagai pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai – nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat bersungguh – sungguh untuk mewujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai – nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. (Amnuhai, 2003 ; 76).

Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Aisiyah (2010) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Juga didukung oleh Hidayat dan Taufiq (2012) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan meningkatkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara optimal. Deikme (2013) yang hasil penelitiannya menunjukkan variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sitepu (2013) yang hasil penelitiannya menunjukkan menunjukkan bahwa terjadi

ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja. Arianto (2013) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama – sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Katiandagho (2014) yang hasil penelitiannya menunjukkan secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lexy Gery, dkk (2015) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai – nilai Personal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Meisy Suwuh (2015) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pattynama (2016) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan disiplin kerja dan memberikan motivasi terhadap para karyawannya agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat. Silvia, dkk (2016) yang hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh positif dari kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan

penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya sebagai berikut :

- a. Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010) dengan judul “Analisis pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen”. Adapun analisis dalam hal ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, sehingga dalam penelitian ini penulis akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikan secara sistematis. Hasil penelitian menyatakan bahwa : Kepemimpinan (X1) tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, Budaya kerja (X2) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, Motivasi (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2), Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi (Y1), Budaya kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y1), Kepemimpinan (X1), budaya kerja (X2) dan motivasi (Y1) secara bersama – sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2), Dari ketiga variabel yang dominan mempunyai kinerja karyawan (Y2) adalah motivasi kerja (Y1).
- b. Zainul Hidayat dan Muchammad Taufiq (2012) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang”. Adapun analisis penelisis penelitian ini menggunakan analisis linier

berganda. Hasil dalam penelitian ini perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan meningkatkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara optimal.

- c. Pilatus Deikme (2013) dengan judul “Motivasi kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua”. Adapun analisis dalam hal ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan dilakukan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Agripa Toar Sitepu (2013) dengan judul “Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk. Cabang Manado”. Adapun analisis dalam hal ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.
- e. Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dengan judul “Pengaruh Kedisiplinan Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”. Adapun analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama – sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.

- f. Christian Katiandagho (2014) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado”. Adapun analisis dalam hal ini menggunakan analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- g. Lexy Gery, dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Nilai – Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara”. Adapun analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai – nilai Personal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.
- h. Meisy Suwuh (2015) dengan judul “The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Purance”. Adapun analisis dalam penelitian ini menggunakan Multiple Regression Analysis Model. Hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- i. Jouita Victoria Pattinama (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara”. Adapun analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan disiplin kerja dan memberikan motivasi terhadap para karyawannya agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat.

- j. Silvia,dkk (2016) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Adirama Lovina – Singaraja”. Adapun analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan deskripsi penelitian terdahulu yang berbentuk narasi diatas diringkas menjadi sebuah table penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih muda untuk membaca terkait dengan penelitian yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada table berikut :

Tabel 2.1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010)	Analisis pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motvasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen	Variabel Independen: X1 (Kepemimpinan) X2 (Budaya Kerja) X3 (Motivasi) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	analisis deskriptif kualitatif	hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikan secara sistematis.
2.	Zainul Hidayat dan	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin	Variabel Independen:	analisis linier	perusahaan harus mampu

	Muchammad Taufiq (2012)	Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang	X1 (Lingkungan Kerja) X2 (Disiplin Kerja) X3 (Motivasi Kerja) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	berganda	menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan meningkatkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara optimal
3.	Pilatus Deikme (2013)	Motivasi kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua	Variabel Independen: X1 (Motivasi kerja) X2 (Budaya Organisasi) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	regresi linier berganda	variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Agripa Toar Sitepu (2013)	Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk. Cabang Manado	Variabel Independen: X1 (Beban Kerja) X2 (Motivasi) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	regresi linier berganda	terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.
5.	Dwi Agung Nugroho Arianto (2013)	Pengaruh Kedisiplinan Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	Variabel Independen: X1 (Kedisiplinan) X2 (Budaya Kerja) Variabel Dependen Y1 (Kinerja)	regresi linier berganda	bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama – sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap

					kinerja tenaga pengajar.
6.	Christian Katiandagho (2014)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Variabel Independen: X1 (Disiplin Kerja) X2 (Motivasi) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	analisis linear berganda	secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7.	Lexy Gery, dkk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Nilai – Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara	Variabel Independen: X1 (Gaya Kepemimpinan) X2 (Budaya Organisasi) X3(Nilai – Nilai Personal) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	regresi berganda	bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai – nilai Personal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara
8.	Meisy Suwuh (2015)	The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Pformance	Variabel Independen: X1 (Leadership Style) X2 (Motivation) X3 (Work Discipline) Variabel Dependen : Y1 (Employee Pformance)	Multiple Regressi on Analysis Model.	gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

9.	Jouita Victoria Pattynama (2016)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara	Variabel Independen: X1 (Motivasi) X2 (Disiplin Kerja) X3 (Kepemimpinan) Variabel Dependen : Y1 (Prestasi Kerja) Y2 (Kinerja)	l i n i e a r berganda	motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan disiplin kerja dan memberikan motivasi terhadap para karyawannya agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat.
10.	Silvia,dkk (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Adirama Lovina – Singaraja	Variabel Independen: X1 (Kompetensi) X2 (Budaya Kerja) Variabel Dependen : Y1 (Kinerja)	analisis jalur	menunjukkan ada pengaruh positif dari kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Penelitian Terdahulu

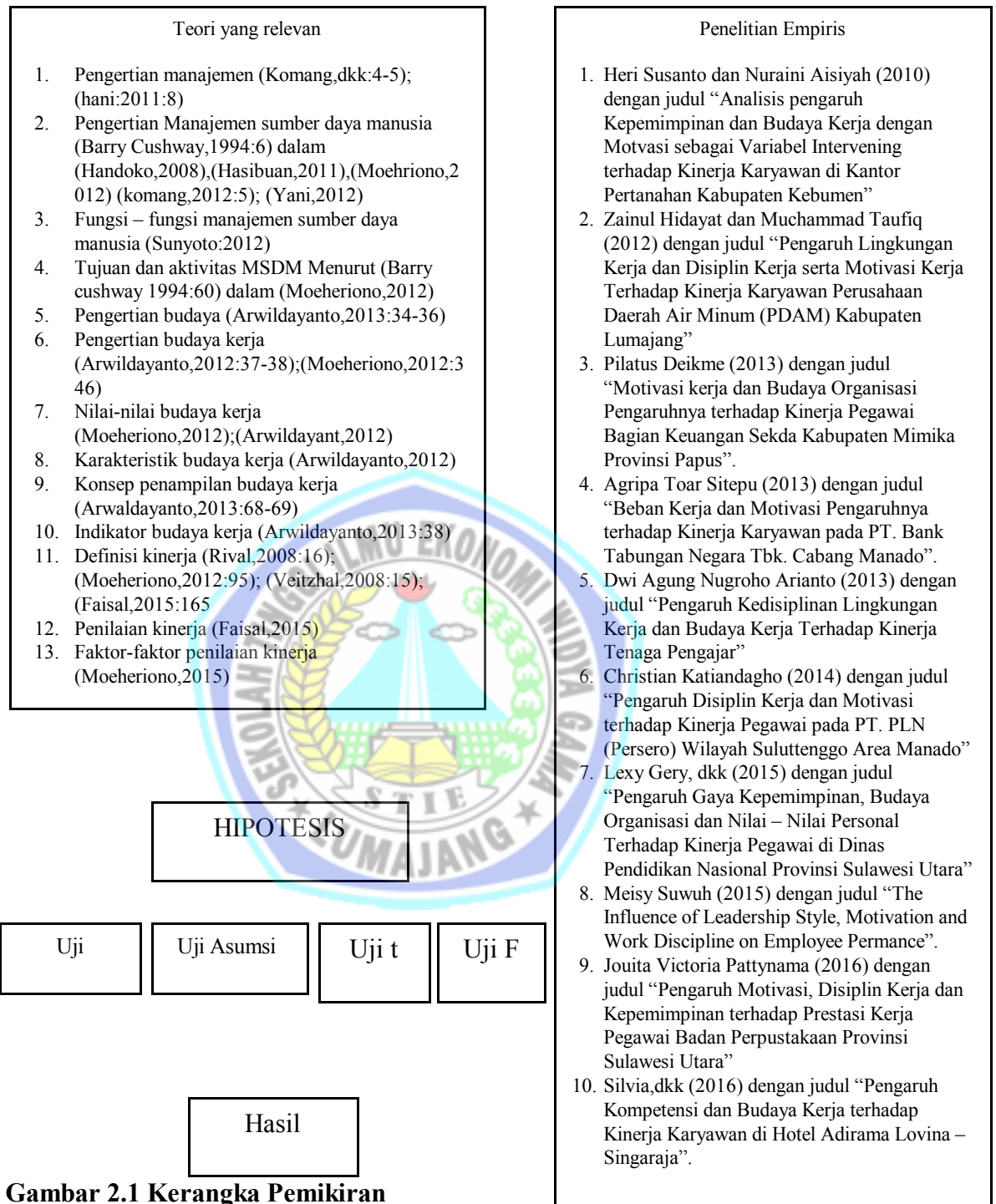
2.1.3 Kerangka Pemikiran

Menurut (Sugiono,2102:89) “kerangka pemikiran merupakan sitensa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan tersebut”. Sehingga akan di analisis secara sistematis sehingga menghasilkan hubungan antar variabel yang dapat diteliti, dan selanjutnya akan digunakan untuk merumuskan hipotesis.

“Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu di jelaskan mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel selanjutnya dirumuskan kedalam paradigma penelitian, oleh karena itu, setiap penyusunan paradigma penelitian harus berdasarkan kerangka berfikir” (Sugiono,2012:89)

“Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan di teliti, yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk meluruskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisa statistik yang akan digunakan”. (Sugiono,2009:63)

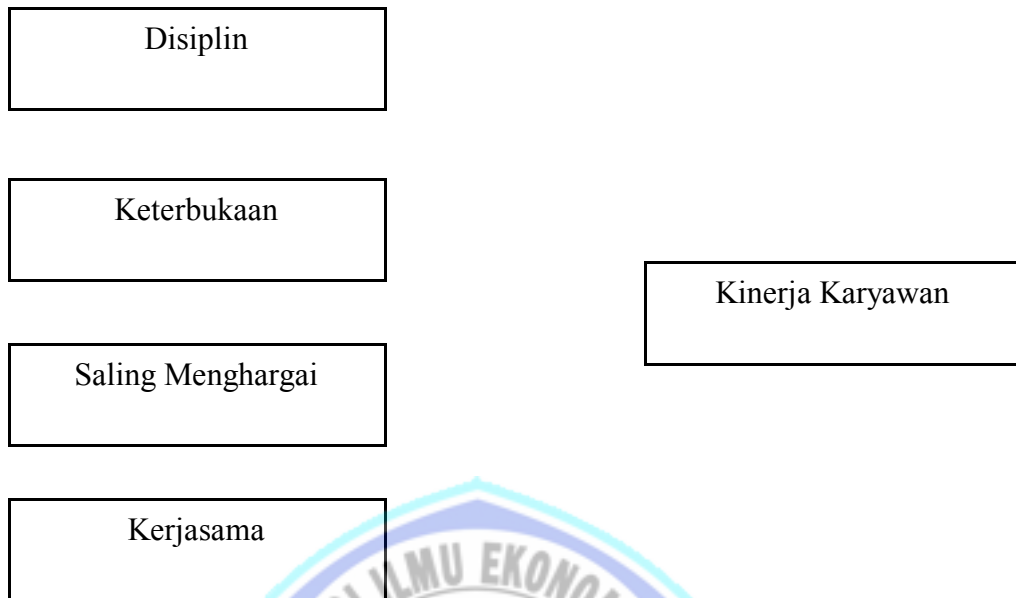




Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Kajian Teoritis dan Empiris

Budaya Kerja



Gambar 2.2 : Paradigma Penelitian

Sumber data : Moeheriono(2012), Arwildayanto(2013) dan Rivai(2008)

Keterangan :

= Secara Parsial

= Secara Simultan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya kerja yang meliputi ((Disiplin (X1), Keterbukaan (X2), Saling Menghargai (X3) dan Kerjasama (X4)) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang, oleh karena itu berdasar kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

j.2 Hipotesis

Menurut (Sugiono,2012:93) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh karena itu perumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban baru berdasarkan fakta- fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap perumusan masalah penelitian. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya kerja yang meliputi kedisiplinan, keterbukaan, saling menghargai, kerjasama secara parsial signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang.

H_a : Terdapat pengaruh budaya kerja yang meliputi kedisiplinan, keterbukaan, saling menghargai, kerjasama secara parsial signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang

b. Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya kerja yang meliputi kedisiplinan, keterbukaan, saling menghargai, kerjasama secara simultan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang.

H_a : Terdapat pengaruh budaya kerja yang meliputi kedisiplinan, keterbukaan, saling menghargai, kerjasama secara simultan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Lumajang

