

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

1. Heny Risinta. 2024. Yang berjudul “**Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Prajakabupaten Balangan**”. Program Studi Ilmu Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan besar pengaruhnya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data angket, observasi dan dokumentasi, dan menggunakan teknik total sampling untuk penentuan sampel yang berjumlah 50 responden, metode analisis data meliputi Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis yang kemudian dibantu dengan aplikasi pengolah data statistik yakni IBM SPSS 26.0 Statistik For Windows. Hasil dari penelitian menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja pegawai terhadap Budaya Kerja. Hal ini dilihat dari nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $5.233 > T_{tabel}$  2,010 maka  $H_a$  diterima (menolak  $H_0$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variable Budaya Kerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Besar pengaruh kinerja pegawai terhadap Budaya Kerja dilihat dari nilai R Square sebesar 0,363 atau 36,3%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel kinerja pegawai terhadap variable Budaya Kerja sebesar 36,3% dan

sisanya sebesar 63,7% dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. Anggi Meisilina. 2019. Yang berjudul “**Pengaruh Efektivitas Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor**”. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ipwijakarta Program Sarjana Manajemen Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor. Dengan hasil penelitian analisis data dengan regresi ganda diperoleh data sebagaimana tersaji di atas, sehingga persamaan regresi yang terbentuk dari hasil tersebut adalah  $:Y = 20.540 + 0.212 X_1 + 1.340 X_2$  dan nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.613. Nilai  $R^2 = 0.785$  menunjukkan bahwa  $X_1$  (efektivitas) dan  $X_2$  (kualitas) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 78.5% variasi Y (kinerja) sedangkan  $(100 - 78.5\% = 21.5\%)$  variasi Y (kinerja) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Budaya Kerja**

#### **a. Pengertian**

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan, perusahaan yang memiliki budaya kerja yang baik menjadi keunggulan bagi perusahaan. Budaya kerja menjadi penting bagi perusahaan karena budaya kerja menjadi ciri khas yang membedakan suatu perusahaan

dengan perusahaan lainnya. Budaya kerja adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar Mangkunegara (2018:218).

Idealnya, budaya kerja harus dirancang untuk mewujudkan tujuantujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuantujuan para pekerja secara perorangan. Budaya kerja sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya budaya kerja karena melalui budaya kerja, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Menurut pendapat Bintoro (2016:57) Budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri perilaku kerja atau organisasi.

Menurut Darodjat (2015:29) budaya kerja merupakan suatu kebiasaan dipekerjaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok sebagai bentuk kerja yang tercermin dari perilaku mereka dari waktu mereka bekerja sehingga perilaku atau kebiasaan budaya kerja juga terdapat dalam diri manusia itu sendiri yang mana dapat atau tidaknya memberikan pengaruh dari kinerja mereka, budaya kerja yang bersifat positif maupun negatif yang bisa memberikan dampak yang cukup signifikan bagi organisasi tersebut. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik tentunya membutuhkan waktu untuk merubahnya serta peran pemimpin untuk para bawahannya.

Menurut Ruliyansa (2018:83) 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.

Sedangkan menurut Ruliyansa (2018:4) budaya kerja adalah pemahaman cara bekerja, norma, pola pikir, dan perilaku setiap individu atau sekelompok dalam menjalankan suatu pekerjaan. Hal-hal tersebut diperoleh dan disesuaikan dengan nilai-nilai yang ada masyarakat sekitarnya sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya.

Menurut Triguno (2018:83) Budaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan Instansi atau organisasi dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai sehingga mengarahkan Instansi kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu, sedangkan kesadaran adalah merupakan sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Dessler (2016:12), bahwa “budaya kerja merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Selanjutnya pengertian budaya kerja secara sederhana didefinisikan oleh Mondy (2015), sebagai “proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya”.

Ndraha dalam H. Djoko S. W. (2020:32) yaitu kebiasaan, peraturan dan nilai-nilai.

#### 1) Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi karyawan, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

#### 2) Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan karyawan, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk

mewujudkan karyawan disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan.

3) Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi dengan kinerja karyawan agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

Ndraha dalam Hazairin Habe. (2022:583) Budaya Kerja adalah sebagai berikut:

1) Anggapan dasar tentang kerja.

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiric, dan kesimpulan.

2) Sikap terhadap pekerjaan.

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

3) Perilaku ketika bekerja.

Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

4) Lingkungan kerja dan alat kerja.

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

5) Etos kerja.

Istilah *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33) menyatakan bahwa Karakteristik pembentuk budaya kerja, di antaranya adalah:

1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko). Sejauh mana para karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

2) *Attention to detail* (Perhatian kerincian/Perhatian pada hal detail). Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan//ketetapan), analisis, dan perhatian kepada hal detail.

3) *Outcome orientation* (Orientasi manfaat/hasil). Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 4) *People orientation* (Orientasi orang). Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) *Team orientation* (Orientasi tim). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) *Aggressiveness* (Keagresivitas/Keagresifan). Sejauh mana orang-orang itu cenderung lebih agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) *Stability* (Kestabilan). Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dari pada pertumbuhan.

Sedangkan menurut Edison dalam Triguno (2018:31), untuk menunjang kinerja yang baik diperlukan suatu Budaya kerja yang kuat dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kesadaran diri Anggota organisasi/karyawan dengan kesadarannya bahwa berkeja untuk mendapatkan suatu kepuasan dari pekerjaan mereka, menaati aturan, dapat mengembangkan diri, dan menawarkan layanan tinggi. Indikator dimensi ini adalah:
  - a) Karyawan atau anggota mampu menaati peraturan yang berlaku.
  - b) Karyawan atau anggota mau berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuan yang dimiliki.
  - c) Karyawan atau anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Keagresifan Anggota organisasi/karyawan dapat menetapkan tujuan, membuat rencana kerja dan strategi untuk mencapai sebuah tujuan dan mengerjakannya dengan bersungguh-sungguh. Indikator pada dimensi ini yaitu:
  - a) Karyawan atau anggota mempunyai inisiatif untuk tidak selalu bergantung pada arahan pimpinan.
  - b) Karyawan atau anggota menetapkan rencana kerja dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik
- 3) Kepribadian Anggota/karyawan memiliki sifat ramah, terbuka, dan saling menghormati antar sesama, serta peka terhadap kepuasan kelompok. Indikator pada dimensi ini yaitu:
  - a) Karyawan atau anggota saling menghormati dan ramah pada semua anggota
  - b) Karyawan atau anggota saling membantu sama lain.
  - c) Antara masing-masing karyawan atau anggota menghargai dengan adanya perbedaan pendapat.
- 4) Performa Anggota/karyawan memiliki nilai kreativitas, kuantitas, efisien, dan mutu. Indikator dimensi ini yaitu:
  - a) Karyawan atau anggota mampu menemukan ide/hal-hal baru untuk meningkatkan produktivitas kerja
  - b) Karyawan atau anggota selalu mengutamakan kualitas dalam melakukan aktivitas kerja.

- c) Setiap karyawan atau anggota selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
- 5) Orientasi tim Anggota/karyawan melakukan kerja sama yang baik, serta melakukan komunikasi dan koordinasi dengan keterlibatan aktif para anggota yang akhirnya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama. Indikator dimensi ini yaitu:
  - a) Selalu melakukan koordinasi atau diskusi terlebih dahulu dalam melakukan pekerjaan.
  - b) Selalu menyelesaikan permasalahan dengan baik.

Menurut Erni Zuliana (2024:76) Adapun cakupan dari nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

- 1) Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
- 2) Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- 3) Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- 4) Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Menurut Nurhadijah dalam Erni Zuliana (2024:75), indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian Terhadap Detail Tingkat tautan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- 3) Konsistensi Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintergrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.
- 4) Perlibatan Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir, tim dan pengembangan SDM nya, semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaan dan tujuan organisasinya

Berdasarkan beberapa definisi di atas bahwa budaya kerja merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya

manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti budaya kerja karena adanya tuntutan pekerjaan.

### **b. Tujuan Budaya Kerja**

Tujuan diadakannya budaya kerja dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan budaya kerja dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Nawawi (2020:121), tujuan dilakukan program budaya kerja dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

#### 1) Kepentingan Pegawai

- a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
- b) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c) Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya kerja dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

#### 2) Kepentingan Perusahaan

- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b) Dengan budaya kerja dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d) Memperkuat komitmen pegawai.

Perusahaan yang gagal menyediakan budaya kerja dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan budaya kerja dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya budaya kerja dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya kerja

Menurut Sirait dalam Nawawi (2016:37), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan budaya kerja, yaitu:

- 1) Pengenalan Awal. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2) Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja. Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian.
- 3) Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dan Memperbaiki Produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki.
- 4) Menyesuaikan Dengan Peraturan-Peraturan Yang Ada. Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian

Kinerja berasal dari sebuah kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Nurlaila dalam Hasibuan (2016:71) ‘kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses’. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Rivai dan Basri, (2018:50) “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan”, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Hasibuan (2016:77) menyatakan bahwa ‘kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja instansi atau

organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di instansi tersebut’.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Amstrong dalam buku Rivai, (2018:51). Pengertian ‘kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya’.

Hasibuan (2016:72) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Cormick dan Tiffin dalam Sutrisno (2018:172), ‘kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas’. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absent yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Sulistiyani dalam Rivai (2018,53), yang mengatakan ‘[kinerja](#) seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya’.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Rivai (2084:54) menyatakan bahwa ‘kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu’.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI dalam buku Pasalong bahwa “Teori Administrasi Publik” (2018:175),

merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Mangkunegara (2017 :32) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2017:33) adalah ‘perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)’. Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, (2017:33) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:35), “kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2016:12) mengemukakan “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi menghadapi sebuah krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran, hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode tertentu. Secara lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran atau hasilnya.

Mangkunegara (2017:18) mendefinisikan “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan

secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu dapat juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara, (2017: 27) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi, dengan melakukan Penilaian Kinerja.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Berkaitan hal diatas Pasolong (2018:25) menyatakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- 1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.
- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Chung dan Megginson dalam bukunya Keban, (2016:213), mendefinisikan penilaian kinerja ‘adalah cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya’. Dan tujuannya yang terdiri atas dua, yaitu memberikan insentif/disinsentif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau, dan member motivasi terhadap perbaikan kinerja dimasa mendatang.

Dwiyanto (2021:47), mengatakan bahwa “penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya”.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan sebuah faktor kunci guna agar mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau

program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Simamora dalam bukunya Keban, (2016:214), ‘penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai’. Sesuai dengan tujuan penilaian kinerja.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja individu, dan bukan kelompok, organisasi, atau proses. Apa yang dilakukan oleh individu tidak terlepas dari desain proses dan struktur serta perilaku organisasi yang berlaku. Tujuannya adalah untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Alwi dalam Keban (2016:215) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu

yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan :

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* dimana dalam penilaian harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, dan prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Donovan dan Jackson dalam Pasolong, (2018:64), mengatakan bahwa “secara teoritik penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan analisis pekerjaan. Artinya, suatu penilaian tidak dapat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri. Karena itu, efektivitas penilaian sangat tergantung pada penjelasan batasan atau definisi dari suatu pekerjaan itu sendiri, yang merupakan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa efektivitas penilaian kinerja sangat tergantung kepada baik buruknya manajemen sumber daya manusia yang dimiliki”.

Jika penilaian kinerja diarahkan untuk memacu kinerja seseorang itu sendiri, maka penilaian kinerja identik dengan upaya memberi motivasi. Motivasi inilah yang pada gilirannya diharapkan dapat memacu produktivitas seseorang.

### **c. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI dalam buku Pasolong “Teori Administrasi Publik” (2018:66), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditingkatkan dengan mempertimbangkan

indikator masukan (*inputs*) keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), mamfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Lebih lanjut LAN-RI mendefinisikan indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan, dan sebagainya. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator mamfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Kinerja Organisasi bersifat multidimensional. Dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan.

Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja, yaitu :

- 1) Spesifik dan jelas.
- 2) Dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- 3) Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, mamfaat dan dampak.
- 4) Harus cukup fleksibel dan sensitif, terhadap perubahan.
- 5) Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Dwiyanto (2021:178), menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- 1) Produktivitas  
Yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antar input dengan output.
- 2) Kualitas Layanan  
Yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik terhadap kualitas.
- 3) Responsivitas  
Yaitu sebuah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- 4) Responsibilitas  
Yaitu menjelaskan apakah pelaksana kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- 5) Akuntabilitas  
Yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik.

Sedarmayanti (2018:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang

direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

- 3) Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
- 4) Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Menurut Robbins dalam Heny Risinta (2024:243), indikator kinerja pegawai adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai secara individu. Berikut adalah indikator dalam mengukur kinerja pegawai:

- 1) Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai/karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan kemampuan pegawai/karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian menggambarkan kemampuan pegawai untuk bekerja tanpa terlalu bergantung pada bimbingan atau pengawasan langsung dari atasan

Menurut Mangkunegara (2017:75), menyebutkan indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas pekerjaan. Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas Kerja. Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan Tugas. Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab. Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai/karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai/karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai/karyawan terhadap kantor.

Zeithaml, Parasuraman, dan Beer dalam buku Pasolong (2018:180), mengemukakan bahwa 'kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui indikator yang sifatnya fisik'. Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung-gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang bersih dan nyaman,

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Dwiyanto (2021:56) sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan efisiensi  
Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- 2) Otoritas (wewenang)  
Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan

kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

**e. Peningkatan Kinerja**

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja.
- 2) Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

- 3) Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan.

#### **f. Manfaat Dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Manfaat dari penilaian kinerja:

- 1) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
- 2) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan.
- 3) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya :

- 1) karyawan bisa mendapatkan feedback dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat.
- 2) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan,

- 3) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri,
- 4) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak *eksternal* yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman *personal*, yang porposinya berbeda-beda antar *output* jasa dan *service encounters* (interaksi jasa, disebut pula *moment of truth*), serta berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan.

Tjiptono dan Chandra (2018:9) Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa “kinerja karyawan perusahaan jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk memberikan efek positif atau negatif pada perusahaan”. Oleh sebab itu penilaian kinerja karyawan pada perusahaan jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan tersebut. Karena itu penilaian kinerja oleh pihak *eksternal* (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan *consumer delight*.

Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua kerangka defisional utama:

- 1) *Performances-based framework* yang mana (menetapkan *perceived performance*, tanpa referensi atau pembandingan apapun, sebagai *perceived quality*).

- 2) *Standart-based framework* (konseptualisasi *perceived quality relatif* atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu).

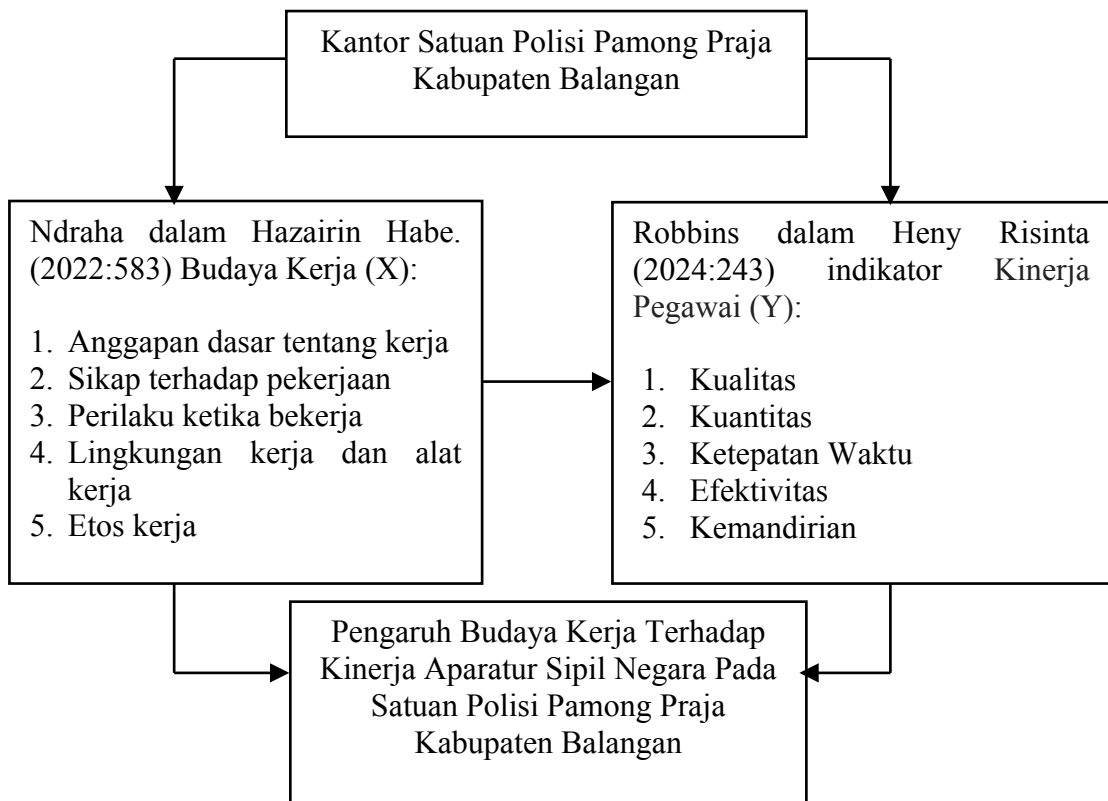
Menurut Admosoeprpto (2016:55) menyebutkan tolok ukur yang dapat dijadikan sebagai indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pencapaian Tujuan Kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi berupa peningkatan profit, kualitas dan kuantitas pelayanan. Setiap individu harus dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan sehingga tercapai efektivitas kerja yang optimal.
- 2) Kualitas Kerja Kualitas kerja berhubungan dengan kualitas hasil pekerjaan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan/atas. Dimana kualitas kerja juga merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dalam mengerjakan pekerjaan.
- 3) Kuantitas Kerja Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan pada saat kondisi normal. Hal ini didapat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.
- 4) Tepat Waktu Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mencapai sasaran yang telah dicapai. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya yang timbul. Setiap karyawan harus dapat menggunakan waktu seefisien mungkin dengan cara datang tepat waktu dan berusaha menyelesaikan tugas sebaiknya yang telah ditetapkan melalui kebijakan perusahaan.
- 5) Kepuasan Kerja Kepuasan kerja adalah faktor yang berhubungan langsung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan di organisasi. Tingkat rasa puas individu, bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal, dari bermacam aspek situasi pekerjaan dan organisasi mereka berada.

### **C. Kerangka Pikir**

Mengingat pentingnya Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Balangan peneliti peneliti membatasi masalah oleh teori. Adapun kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**



Sumber : Diolah Peneliti, 2025

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian pada halaman sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Balangan (Ha).
2. Tidak ada Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Balangan (Ho).