BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab ini dijelaskan tentang kajian teori tentang etos kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kerangka pemikiran serta hipotesis.

2.1.2 Teori Etos Keja

2.1.2.1 Pengertian Etos Kerja

Terminologi *ethos* berasal dari bahasa Inggris yang diartikan sebagai watak atau semangat mendasar dari suatu budaya. Hal tersebut dapat pula diartikan sebagai sejumlah ungkapan yang menunjukan kebiasaan, perilaku, atau keyakinan suatu kelompok masyarakat. Dengan demikian, etos kerja memiliki keterkaitan erat dengan budaya kerja. Sebagai sebuah dimensi budaya, keberadaan etos kerja dapat diukur dengan tinggi atau rendah, kuat atau lemah nya.

Menurut Chong dan Tai dalam Wirawan (2007) menyatakan etos kerja sebagai:

> "*Work ethic belief system pertains to ideas that stress individualism/ indepedence and the positive effect of work on individuals. Work is thus concidered good in itself because it dignifies a person. Making personal effort to work hard will ensure success"*.
> (Etos kerja mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatakan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan).

Sinamo (2005) menyatakan bahwa

> "Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedasaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen

> yang total pada paradigma kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakan, sikap-sikap yang melahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya".

Mengacu kepada pengertian etos kerja tersebut, jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, meyakini sepenuhnya, dan memiliki komitmen pada paradigma kerja tersebut, keyakinan tersebut akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara spesifik. Lebih lanjut dapat dikatakan, seperti apa etos kerja yang ada dan diyakini, maka seperti itu pulalah budaya kerja yang tercipta.

Karyawan dengan etos kerja tinggi akan tercermin dalam perilaku; bekerja keras, efisien dalam bekerja, berkeinginan untuk mencapat tingkat yang lebih tinggi dari standar minimal yang ditetapkan, mau bekerja sama, proporsional, menghormati rekan kerja, dan sebagainya. Sebagai hasilnya, karyawan dengan etos kerja tinggi akan menjadi asset yang memberikan andil besar terhadap perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2.2 Delapan Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005) dalam Zulham (2008: 12-13) ada delapan etos kerja, yaitu :

1. Kerja adalah rahmat

   Etos kerja pertama adalah percaya pada paradigma bahwa kerja adalah rahmat, dan karena itu harus disyukuri paling sedikit karena 5 (lima) alasan :

a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Dengan upah yang diterima karyawan dapat menyediakan sandang, pangan untuk keluarganya.
b. Karyawan selain menerima upah finansial juga menerima banyak faktor plus, misalnya jabatan, fasilitas, berbagai tunjangan dan kemudahan.
c. Talenta yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga telah tersedia karena rahmat Tuhan.
e. Di dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hirarkis, dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korp, dan komunitas.

2. Kerja adalah amanah

Etos amanah lahir dari proses dielektika dan reflesi batin tatkala manusia berhadapan dengan kenyataan buruk di lapangan yang diperhadapkan dengan tuntutan moral dan idealisme di pihak lain. Dalam proses ini terjadi penyentakan-penyentakan perasaan, kejutan-kejutan kejiwaan, dan pencerahan-pencerahan batin yang kemudian mentransformasikan kesadaran manusia ke tingkat yang lebih tinggi dan selanjutnya melahirkan etos amanah. Dari kesadaran amanah ini lahirlah kejiwaan moral yaitu tanggung jawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk :

a. Bekerja sesuai dengan *job description* dan mencapai target-target kerja yang ditetapkan.

b. Tidak menyalahgunakan fasititas organisasi.
c. Tidak membuat dan mendistribusikan laporan fiktif.
d. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi.
e. Mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi.

3. Kerja adalah panggilan

Kerja sebagai panggilan adalah sebuah konsep yang sangat tua. Dalam tradisi Hinduisme dan Buddhisme konsep panggilan ini disebut darma, yaitu panggilan suci, kewajiban suci, tugas sakral untuk mengerjakan sesuatu.

Tujuan panggilan terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas:

a. Setiap orang lahir kedunia dengan panggilan khusus, yang dilakoni oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya.
b. Agar panggilan berhasil terselasaikan sampai tuntas, diperlukan integrits yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran dan tenaga.
c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan darma hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggungjawab.
d. Integitas berarti memenuhi tuntutan darma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan sgenap tenaga secara total, utuh dan menyeluruh.
e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak baik, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.

f. Integritas bersikap baik sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan.

4. Kerja adalah aktualisasi

   Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insani dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena pekerjaan adalah pengerahan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selain memebentuk karakter dan kompetensi manusia, Tujuan aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia bisa bekerja keras dan selalu tuntas :

   a. Tak ada sukses yang berati tanpa kerja keras.
   b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang didambakan.
   c. Jangan berkecil hati karena menjumpai halangan, karena bahkan batu penghalangpun bisa menjadi batu loncatan menuju keberhasilan.
   d. Manusia tak akan memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.
   e. Janganlah menangisi kegagalan, mulailah sekali lagi.

5. Kerja adalah ibadah

   Kerja itu ibadah, yang intinya adalah tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, dan pikiran. Melalui pekerjaan, manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, dapat memperkaya hubungan silaturahmi yang saling mengasihi dan menyanyangi, membangun

rasa kesatuan antar manusia, menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.

6. Kerja adalah seni

   Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik dan inteaktif. Aktivitas seni menuntut penggunaan potensi kratif dalam diri manusia, baik untuk menyelesaikan masalah-masalah kerja yang timbul maupun menggagas hal-hal baru. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berpikir tertib, sistematik, dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

7. Kerja adalah kehormatan

   Kerja sebagai kehormatan memiliki sejumlah dimensi yang sangat kaya, yaitu:

   a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan karyawan sehingga sesorang itu layak memangku jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
   b. Secara psikologis, pekerjaan memang menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang dirainya.
   c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebajikan.
   d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi diri sendiri secara ekonomis.

e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku nista.
f. Secara personal, jika pengertian moral di atas dapat dipenuhi, maka kehormatan juga bermakna kepercayaan (*trustworthiness*) yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.
g. Secara propesional, kehormatan berarti prestasi unggul (*superior performance*).

8. Kerja adalah pelayanan

   Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Di dunia bisnis, melayani adalah ikhtiar tiada henti untuk memuaskan pelanggan dengan menyajikan karya-karya yang mengesankan dan produk-produk unggulan. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melanyani dengan sempurna penuh kerendahan hati, maka setiap orang, dan pada gilirannya seluruh masyarakat, akan bergerak ke tinggkat kemuliaan yang lebih tinggi.

2.1.3 Teori Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dan menghasilkan norma-norma perilaku organisasinya. Budaya organisasi memiliki peran dalam hubungan antara sebuah organisasi dengan lingkungannya. Norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan

kepada para pelanggan, mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar kepada kepuasan para pelanggan. Pemahaman serta penerapan budaya organisasi dari para anggota akan meningkatkan komitmen serta konsistensi perilaku mereka terhadap organisasinya.

Menurut Robbins dalam Ghozali dan Cahyono (2002), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mereka akan merekrut individu yang sesuai dengan aturan organisasi dan akan mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi.

Menurut Robbins (2008) seperti yang di kutip oleh Yuzar (2011: 42-43), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

   Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail

   Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil

   Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia

   Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim

   Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresifitas

   Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas

   Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Penerapan budaya organisasi dalam praktek usaha adalah melalui budaya yang terbentuk dalam organisasi untuk kemudian memunculkan sikap berupa komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap perusahaan. Komitmen yang kuat tersebut dibangun melalui pembentukan nilai-nilai seperti penghargaaan terhadap orang lain, semangat untuk bekerja keras, dan solidaritas sosial yang tinggi yang kesemuanya itu terlihat sebagai perilaku dalam organisasi.

Harrison dalam Alwi (2001) menyatakan bahwa terdapat empat kultur tipe budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya kekuasaan (*Power culture*)

   Budaya kekuasaan merupakan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pendekatan *top-down* lebih dominan daripada pendekatan *bottom-up.*

2. Budaya peran (*Role culture*)

   Budaya peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan, peraturan (*regulation*) sebagai cara untuk menjaga stabilitas organisasi.

3. Budaya dukungan (*Support culture*)

   Budaya dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan, saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan

4. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

   Budaya prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

Setiap organisasi yang terbentuk dari sejumlah individu dengan keragaman latar belakang dan pengalaman akan memperlihatkan simbol dan ritual yang berbeda. Perusahaan memerlukan budaya organisasi sebagai upaya mempertinggi motivasi setiap karyawannya. Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi secara efektif akan memiliki karyawan yang menganut nilai-nilai yang sama dan mengakar kuat. Dalam upaya mengantipasi keragaman yang ada, terdapat sejumlah dimensi yang dapat digunakan untuk memudahkan pengidentifikasian karakteristik budaya yang ada dalam organisasi.

Hofstede (1993) dalam Zulham (2008: 32-36) menyebutkan adanya enam dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi :

a. *Process-oriented versus results-oriented*

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja di dalamnya cenderung memusatkan perhatian pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak berusaha dengan keras, berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan.

Sebaliknya pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dalam konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi pada hasil merupakan *strong culture* atau budaya yang positif.

b. *Employee-oriented versus job-oriented*

Dalam organisasi yang berorientasi pada employee, karyawan merasa bahwa masalah-masalah personal mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggungjawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal.

Sebaiknya dalam organisasi yang berorientasi pada job, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, karyawan berpikir dan menyadari bahwa organisasi hanya berkepentingan dengan penyelesaian pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara individual.

c. *Parochial versus profesional*

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya parokhial dapat ditentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi (*employee's belonging to the organization*). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang parokhial dan karyawan profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang "apa yang anda kerjakan?"seorang karyawan yang parokhial akan menjawab : "saya bekerja untuk perusahaan X", sementara untuk karyawan profesional akan menjawab: "saya adalah seorang insinyur".

d. *Open system versus closed system*

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/ pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara keryawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak-pihak

tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. *Tight control versus loose control*

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (*cost-conscious*), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaianny, dan setiap karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya biaya (*cost*), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar jokes tentang organisasi dan pekerjaannya. Dari hasil kajian yang dilakukan Hoftside tersebut, ditemukan bahwa organisasi dengan budaya pengendalian ketat didalamnya terdapat suatu unit dengan kriteria *precision-demanding* atau *risky outputs,* sementara dalam organisasi dengan pengendalian longgar di dalamnya terdapat inovasi dan mampu mengadakan berbagai kegiatan yang bahkan belum pernah diprogram sebelumnya.

f. *Pragmatic versu normative emphasis towards clients*

Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya organisasi dengan budaya

normatif di dalamnya terdapat upaya keras untuk mematuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan.

Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolis dimana tidak tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

2.1.3.2 Kriteria Budaya Organisasi yang Positif

Ciri-ciri utama organisasi yang menerapkan budaya organisasi secara positif adalah adanya perubahan mekanisme yang birokratis ke arah pengambilan kebijakan yang berfokus pada nilai perubahan, fleksibilitas, kewirausahaan, efisiensi dan produktivitas.

Dalam istilah yang akan operasional, organisasi dengan budaya yang positif menunjukkan sejumlah kriteria utama yang sangat sulit diduplikasi atau ditiru oleh organisasi lain. Sadri dan Lees (2001) mengidentifikasikan adanya beberapa beberapa kriteria sebagai petunjuk budaya organisasi yang positif, yaitu:

a. Budaya positif tidak hanya sekedar berupa *mission statement*, namun harus disertai pula dengan adanya visi yang jelas (*clear vision*) yang merefleksikan gambaran psikologis tentang keberhasilam dari masa depan yang ingin diraih. Perwujudan visi yang paling efektif dapat dilakukan dengan *clearly*

communicated oleh pimpinan puncak organisasi yang memiliki *strong value* dan dinamis dengan ditopang oleh kepribadian yang kharismatik.

b. Budaya organisasi positif ditunjukkan oleh adanya nilai organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi serta terintegrasikan dengan nilai-nilai personal para karyawan.
c. Setiap karyawan memiliki nilai yang sama tingginya (*highly valued*) pada semua tingkatan organisasi disertai dengan interaksi karyawan yang ekstensif pada semua bagian.
d. Budaya yang berlaku bersifat *adaptable* dimana organisasi dapat menyesuaikan diri dalam rangka merespon perubahan tidak hanya secara cepat namun juga secara konsisten serta memperlakukan semua karyawan secara adil dan fair.
e. Adapun kriteria terakhir dari budaya positif berkaitan dengan implementasi kebijakan dimana budaya organisasi diterapkan dalam berbagai bentuk melalui tangible symbols, slogan, stories, atau seremonial yang memberi kejelasan tentang nilai-nilai korporal yang berlaku.

Sejumlah karakteristik budaya positif tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan semua karyawan dari semua tingkatan. Dukungan dari karyawan tumbuh berdasarkan internalisasi sejumlah nilai organisasional oleh individu melalui proses sosialisasi. Dengan demikian proses komunikasi menjadi bagian yang sangat penting artinya bagi organisai dalam rangka memperoleh dukungan tersebut.

2.1.4 Teori Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditujukan menemukan atau mengembangkan acara menggunakan sumber daya yang ada kapabilitas untuk meninggkatkan kemampuan menciptakan nilai kinerja (Jones dalam Lako, 2004).

Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/ sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2002), kerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain :

a. Kuantitas *out put*
b. Kualitas *out put*
c. Jangka waktu *out put*
d. Kehadiran ditempat kerja
e. Sikap koperatif

Jadi kinerja mempunyai pengertian yang cukup luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan taktik manajemen yaitu suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dan motivasi yang kuat dari lingkaran kerja secara terus-menerus. Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah

suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Masalah penilaian kerja seringkali menjadi masalah yang membingungkan bagi manajer dan supervisor. Di satu sisi, penilaian kinerja merupakan tugas yang paling penting dan dibutuhkan untuk proses evaluasi, namun disisi lain masih banyak manajer yang gagal menerapkan dengan baik.

Penilaian kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi tentang penetapan kompensasi dan kemungkinan promosi serta pelatihan dan pengembangan pegawai. Penilaian kinerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu kuantitas dan kualitas kerja.

Hal yang lebih penting daru tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Mengetahui keadan keterampilan dan kemampuan setiap pegawai yang rutin.
b. Sebagai penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan kuantitas dan kualitas kerja.
c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
d. Mendorong terciptanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan.
e. Mengetahui organisasi secara keseluruhan dari bidang personalia khususnya presentasi kerja pegawai.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Karyantoro (2004), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi meupakan kondisi yang menggerkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprstasi dengan pencapaian kinerja (McCleland, 1987). Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Selain itu ditentukan oleh kemampuan dan motivasi.

Robbins (2001) menambahan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan). Mungkin ada rintangan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada, mungkin berupa lingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan baku, rekan kerja yang tidak mendukung prosedur yang tidak jelas dan sebaginya.

2.1.4.3 Syarat-syarat dan Sistem Penilaian Kerja

Dalam pelaksanaan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatau sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan, tetapi dalam kondisi apapun sebaiknya disusun dan ditentukan kriteria-kriteria penentunya. Menurut Casco (1992), syarat-syarat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. *Relevance*, harus harus ada kesesuaian antara faktor penilaian denan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, dapat diterima atau disepakati pegawai.
3. *Reability*, faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur pegawai.
4. *Sensitivity*, dapat membedakan kinerja yang baik dan yang buruk.
5. *Practicality*, mudah dipahami dan diterapkan.

2.1.4.4 Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dapat belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar-komentar yang yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Beberapa faktor penilaian yang digunakan peusahaan adalah sebagai berikut :

a. Mutu hasil kerja
b. Volume hasil krja
c. Pengetahuan/keterampilan teknis
d. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
e. Kehadiran tepat waktu
f. Kepemimpian
g. Kerjasama
h. Inisiatif

Bernadin (2007) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

a. Kualitas, terkait dengan prestasi kerja dan proses/hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
b. Kuantitas, satuan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, terkait dengan beban kerja.
c. Waktu, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas dan ketepatan waktu/kedisiplinan dalam bertugas.
d. Biaya, terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi sistem informasi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
e. Kemampuan tanpa pengawasan, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

f. Perilaku individu, terkait dengan kompetensi dan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, motivasi dan kerjasama antara rekan kerja.

2.1.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Anisa Novitasari (2008) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) menggambarkan bahwa antara disiplin dan motivasi berkorelasi erat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu (2005) yang berjudul Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keputusan kerja serta dampaknya pada kinerja, dijelaskan bahwa motivasi menciptakan kepuasan kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih maksimal.

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan tabel tentang penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain sehingga dapat membedakan keoriginalitasan penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja Perusahaan
2	Prima Nugrahas Sinaga (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara	Terdapat hubungan yang positif antara audit dengan produktivitas	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan
3	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi tersebut.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel etos kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
4	Biatna Dulbert Tampubolon (2007)	Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI19-9001-2001	Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel etos kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan
5	Abdullah dan Herlin Arisanti (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi	Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening.*	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan
6	Muhammad Ibnu Pradhana (2011)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi KP-RI KOGURI di Pandeglang	Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
7	Shandika Danu Wijaya (2009)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (studi pada karyawan PT. Semen Gresik Departemen Produksi)	(1) Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,446, (2) Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,334,	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan
8	Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)	Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
9	Olu Ojo (2009)	*Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*	Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan

2.2 Kerangka Pemikiran

Keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para karyawan dalam suatu perusahaan akan membuat para karyawan tersebut efektif dalam bekerja. Sikap bertanggung jawab, keinginan dan keberanian untuk melakukan inovasi pada proses kerja di perusahaan merupakan perwujudan dari keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para karyawan. Sebagai hasilnya, kinerja karyawan akan terus meningkat dan berdampak terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam penelitiannya, Prima Nugraha Sinaga (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara etos kerja dengan produktivitas. Peneliti yang lain, Biatna Dulbert Tampubolon (2008), berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa meskipun relatif kecil etos kerja memberikan kontribusi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasar pada etos kerja yang menyatakan bahwa kerja adalah amanah, lahirlah kejiwaan moral yaitu tanggung jawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat. Salah satu dari keinginan kuat tersebut adalah untuk tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi. (Sinamo, 2005). Fenomena yang terjadi pada CV. Pratama Jaya adalah adanya sebagian karyawan yang meninggalkan tempat pekerjaannya pada jam kerja yang menyebabkan tidak tercapainya target waktu penyelesaian maupun jumlah barang yang di hasilkan.

Budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah. Pada kenyataannya, seringkali ditemui nilai-nilai karyawan tertentu yang dilakukan sehari – hari dan menjadi kebiasaan. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat pemahaman atau persepsi karyawan terhadap nilai – nilai yang berlaku serta menjadi acuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Pemahaman seorang karyawan pada pekerjaan yang diberikan kepadanya akan memberikan sejumlah keuntungan bagi perusahaan. Tingkat pemahaman yang baik terhadap rincian pekerjaan akan meminimalisasi jumlah waktu kerja dan biaya produksi. Kondisi yang terjadi pada CV. Pratama Jaya Ciamis adalah adanya beberapa karyawan yang kurang memahami rincian pekerjaan sehingga

menimbulkan tidak tercapainya jumlah waktu pengerjaan suatu pekerjaan dan terbuangnya sejumlah material secara percuma.

2.2.1. Keterkaitan antara Etos Kerja dengan Kinerja Karyawan

Etos kerja dapat menciptakan situasi dan keadaan yang memotivasi karyawan mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada sikap individu yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Hasil penelitian Tampubolon (2007) menunjukkan bahwa etos kerja signifikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Berkaitan dengan keberadaan pegawai sebagai bagian dari organisasi, etos kerja seseorang yang baik dapat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok agar kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahan. Etos kerja yang efektif mampu menggunakan pendekatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

2.2.2 Keterkaitan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

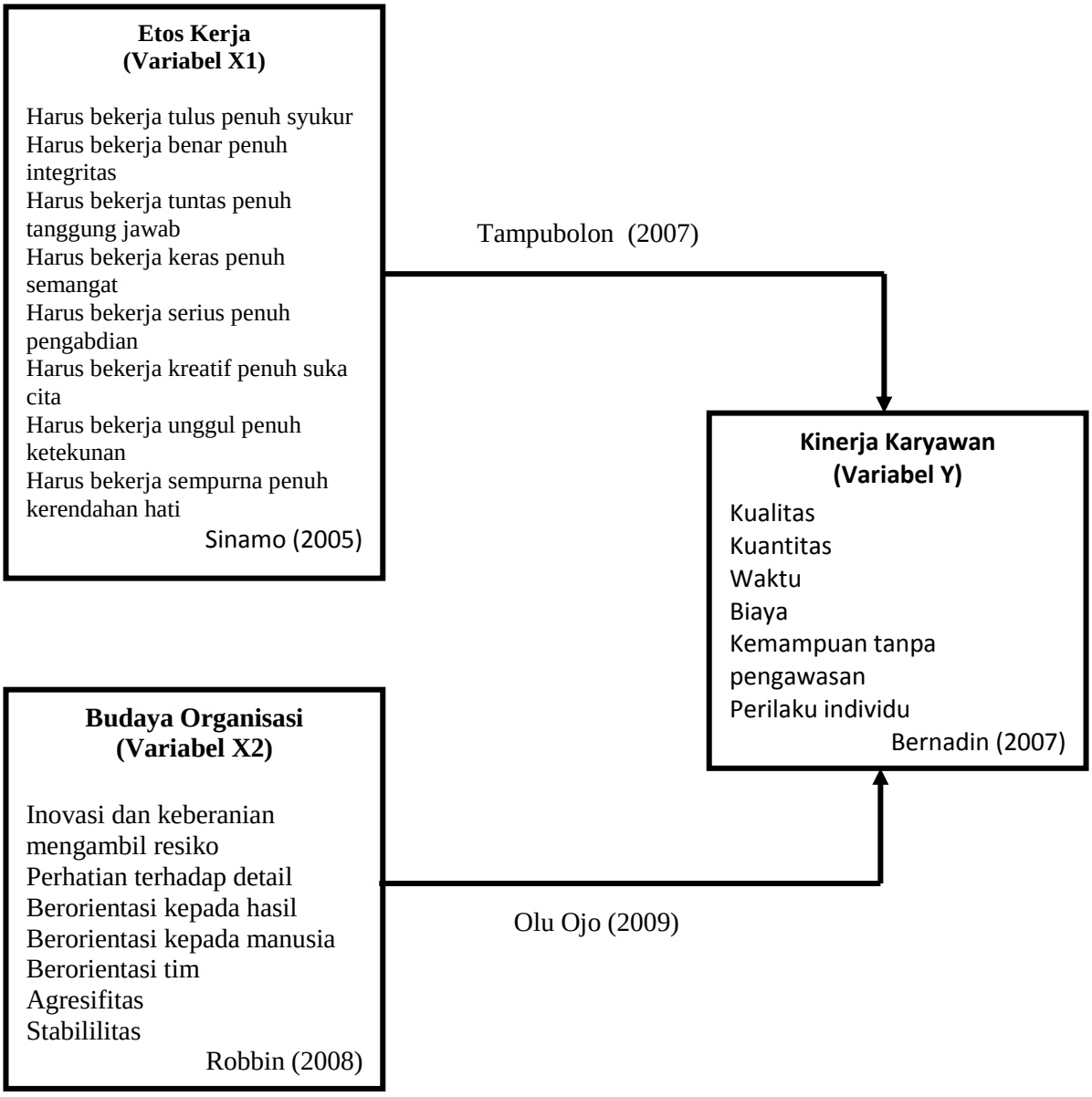
Budaya organisasi merupakan sistem dari nilai-nilai, pandangan, perilaku, serta keyakinan yang diyakini oleh seluruh anggota mengenai arti kerja dan pencerminannya dalam upaya untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dalam konteks perusahaan, cerminan budaya organisasi adalah upaya pencapaian keuntungan yang sebesar-besarnya, sementara dari sisi karyawan perusahaan adalah untuk mencapai meraih kepuasan yang setinggi-tingginya.

Keberadaan hubungan budaya organisasi dengan kinerja didukung oleh hasil penelitian Olu Ojo melalui tesisnya yang berjudul: *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance* yang diterbitkan oleh *Business Intelligence Journal* bulan Agustus 2009 volume 2 nomor 2, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pekerja.

2.2.3 Bagan Kerangka Teoritis

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

Penentuan etos kerja dan budaya organisasi merupakan variabel bebas atau variabel independen, sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau variabel dependen.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian
Bagan Kerangka Pemikiran Analisis Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja CV. Pratama Jaya Ciamis

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlu dilakukannya pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent.*

Menurut Sugiyono (2012:64) dalam Narimawati (2011) berpendapat bahwa:

> "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan".

Sedangkan menurut Umi Narimawati (2007:73)

> "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan."

Menurut Vardiansyah (2008: 10) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Sejalan dengan pendapat tersebut, maka hipotesis penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut :

H1 : Etos kerja karyawan sudah cukup pada CV Pratama Jaya Ciamis.

H2 : Budaya organisasi sudah tinggi pada CV Pratama Jaya Ciamis.

H3 : Kinerja karyawan sudah tinggi pada CV Pratama Jaya Ciamis.

H4 : Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Pratama Jaya Ciamis.

H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Pratama Jaya Ciamis.