

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Untuk mendukung penyusunan skripsi ini, maka perlu dikemukakan hal-hal atau teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam penyusunan skripsi ini.

2.1.1. Budaya Kerja

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu individu untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap individu pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi/kerja secara harfiahnya terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi/kerja. Kata budaya berasal dari bahasa sansekerta budhayah, bentuk jamak dari budhi yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. Budhi daya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa inggris dikenal *culture* yang artinya

mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*), dan karya-karyanya (*performence*). Menurut Koentjaraningrat dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2010) budaya diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.

Budaya mengandung makna sebagai berikut (Indrawijaya 2010:195-196):

1. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa dan karya.
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan memengaruhi sikap dan tingkah laku.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan tertentu.
4. Dalam proses budaya terdapat proses saling memengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan nonsosial.

Karakteristik dari budaya yang juga biasa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya (Indrawijaya 2010:197):

1. Budaya itu diciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni (1) *ideological system* atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan, (2) *technological system query*, ketrampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
2. Budaya dipelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya suatu kelompok atau individu, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi/manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan perilaku budaya yang ada.
3. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan yang diturunkan secara manusiawi. Nilai-nilai kebiasaan yang dianut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
4. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan

dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.

5. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prespective*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberi isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera dipenuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Didalam organisasi biasa menurut pengalaman dan pengamatan baik organisasi pemerintahan, perusahaan negara, maupun organisasi swasta, kebudayaan organisasi itu tercipta tidak dapat dicipta seperti kalangan militer atau berkembang sendiri menurut berlakunya waktu. Arah dan coraknya berubah-ubah menurut pergantian pimpinan puncak (tertinggi) organisasi. Misalnya Direktur, Gubernur, Direktur Utama yang mempunyai kepribadian kuat (*string personality*). Jika dipegang pimpinan yang lemah jalannya organisasi menjadi tidak jelas sehingga, kebudayaan dan budayanya dapat menjadi kacau dan beraneka ragam. (Indrawijaya 2010:198).

2.1.2. Indikator Budaya Kerja

Banyaknya nilai-nilai budaya kerja yang harus diperhatikan oleh pegawai, maka Indikator variabel Budaya organisasi (Afif:2016) adalah:

1. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan

perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

2. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
3. Orientasi terhadap Tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
4. Agresivitas; tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
5. Stabilitas; Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

2.1.3. Pembangunan Budaya Kerja

Pembangunan budaya kerja adalah kegiatan yang bersifat komprehensif yang memerlukan pendekatan *holistic*, menyangkut banyak aspek, sektor dan bidang ilmu. Upaya ini bertolak dari dua pengertian (Sobirin:2013) diantaranya:

1. Pembangunan budaya kerja berarti menjadikan perilaku (etos) kerja modern yang bermutu (efektif, efisien bertanggung jawab, transparan dan sebagainya) menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Karena itu upaya dimaksud ditujukan untuk mengadopsi budaya kerja modern (luar), yang dipandang baik ke dalam masyarakat Indonesia. Keadaan ini pada gilirannya

merupakan proses perubahan masyarakat baik yang bersifat individual dan kelompok.

2. Mengembangkan budaya kerja yang ada dalam masyarakat menjadi lebih peka terhadap tuntutan dan lebih sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan teknologi. Upaya ini mengarah pada modernisasi atau pengembangan potensi domestik yang kita miliki dengan ilmu pengetahuan modern. Dalam hal ini, nilai-nilai dasar yang dipandang masyarakat sebagai ciri-ciri kebaikan hendak direalisasikan dalam penataan birokrasi pemerintahan. Budaya kerja itu harus sesuai dan berakar dalam kesadaran masyarakat setempat. Sementara ilmu pengetahuan merupakan bekal atau peralatan yang diperlukan, yang kedudukannya tidak beda dengan peralatan teknis lainnya.

2.1.4. Keterkaitan budaya kerja dengan Kinerja Pegawai

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian.

Sobirin (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan implementasi dan aktualisasi dari kepribadian seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi, oleh karenanya perlu ditumbuhkan dalam kepribadian seseorang/pegawai sikap kebersamaan, keterbukaan dan

profesionalisme dan menciptakan rasa nyaman, kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik terhadap lingkungan kerja, sehingga untuk mewujudkan tujuan organisasi yang efektif dan efisien dapat terlaksana dengan baik.

RM. Gardhika riza Pradana (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya kerja (tingginya tingkat kedisiplinan karyawan, dan selalu percaya diri) dalam bekerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian terdahulu Sobirin (2013) serta Pradana (2012) peneliti menyimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan dari uraian di atas dirumuskan hipotesa diduga ada pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

2.1.5. Komunikasi Antar Individu

2.4.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi secara etimologis berasal dari perkataan latin "*communication*". Istilah ini bersumber dari perkataan "*communis*" yang berarti sama, sama makna atau sama arti. Jadi komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan oleh

komunikator dan diterima oleh komunikan ditinjau dari sifatnya komunikasi diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Komunikasi verbal (2) Komunikasi nonverbal (3). Komunikasi tatap muka (4). Komunikasi bermedia komunikasi verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol verbal. Simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang menggunakan beberapa pesan nonverbal. Istilah nonverbal biasanya digunakan untuk melukiskan seluruh kejadian komunikasi di luar kata-kata yang terucap dan tertulis (Justisiani, 2014).

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses dalam komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radlo, dan lain sebagainya”. Gibson dan Ivan (2012: 84) mengemukakan “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman,

mengenai simbol *verbal atau non verbal*”. “Komunikasi merupakan proses pemindahan penjelasan dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Luthan (2011) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Newstrom dan Davis (2004:151) mengemukakan bahwa “Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi”. Robbins (2013) menyebutkan bahwa “komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar”.

2.4.2. Sistem Komunikasi Kepegawaian

Pemeliharaan hubungan dengan para pegawai memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi dapat disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain (Beny Usman:2013)

Menurut Muhammad (2011:6) dalam praktek, terdapat empat arus komunikasi antar individu dalam suatu organisasi:

1. Komunikasi vertikal ke bawah.

Komunikasi demikian merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran. Kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap, dan perilaku para pegawai sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sarannya semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memenuhi kewajibannya kepada para anggotanya.

2. Komunikasi vertikal ke atas.

Para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Keinginan demikian dimanfaatkan untuk

menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun sifatnya yang pribadi, saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas masing-masing dan bahkan juga dalam organisasi yang dikelola dengan demokratis, kritik membangun demi kepentingan organisasi.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal berlangsung antara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi, akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda-beda. Mengingat prinsip dasar yang digunakan dalam menggerakkan roda suatu organisasi adalah kerja sama dan bukan kompetisi, organisasi harus dipandang dan diperlakukan sebagai suatu sistem.

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang hirarki organisasi yang berbeda, tetapi menyelenggarakan kegiatan yang sejenis.

2.4.3. Indikator-Indikator Komunikasi antar individu

Komunikasi antar individu adalah hal utama untuk mencapai suatu kinerja yang baik, karena dengan komunikasi antar individu yang efektif maka akan mencapai kinerja optimal, maka indikator-indikator komunikasi (Muhammad, 2011:43) adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*openness*)

Merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.

2. Empati (*empathy*)

Adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.

3. Dukungan (*support*)

Adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.

4. Rasa positif (*positiveness*)

Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif

5. Kesamaan (*equality*)

yaitu siap menerima anggota komunikasi lain sama atau setara.

2.1.6. Keterkaitan Komunikasi Antar Individu dengan Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada, sehingga salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik adalah terdapat komunikasi antar individu yang baik. Seperti halnya penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian.

Beny Usman (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang, menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

2.1.7. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut (Mangkunegara,2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* Menurut (Rivai,2005:14) yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara

konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Irawan,2000:17).

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Karjantoro (2004:27) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai bukan hanya kualitas dan kuantitas yang dihasilkan saja, tetapi masih banyak faktor lainnya. Selengkapnnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut adalah:

1. Mutu hasil kerja
2. Volume hasil kerja
3. Pengetahuan/keterampilan teknis
4. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
5. Kehadiran tepat waktu
6. Kepemimpinan
7. Kerjasama
8. Inisiatif
9. Kemampuan mengemukakan pendapat (berkomunikasi)

10. Kemampuan mencari peluang
11. Kreativitas
12. Ketekunan
13. Kemampuan menjalin network

Kenyataannya kinerja setiap orang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat di golongan dalam 3 kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi serta dukungan manajemen (Payaman S. Simanjuntak, 2005:76).

1. Faktor kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu: (1) Kemampuan dan Keterampilan Kerja. (2) Motivasi serta Etos Kerja.
2. Faktor Dukungan Organisasi. Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang penting untuk memiliki dan memahami uraian tugas maupun jabatan secara jelas.

3. Faktor Dukungan Manajemen Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.1.9. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Evaluasi tersebut dapat dilaksanakan secara informal, seperti seorang manajer menegur kesalahan karyawan maupun memuji karyawan atau memberi *reward* apabila berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Mengenai informasi informal seperti ini memiliki keuntungan karena karyawan dapat memperoleh umpan balik dengan cepat, langsung setelah karyawan melakukan kesalahan atau berhasil menjalankan tugasnya (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:123).

Evaluasi prestasi yang secara formal memiliki beberapa fungsi. Pertama evaluasi prestasi dapat digunakan untuk menilai efektivitas seleksi karyawan. Jika setelah pelatihan maupun pengembangan karyawan menunjukkan kemajuan prestasi maka pelatihan menunjukkan tanda-tanda efektif. Kedua, evaluasi prestasi sering

dipakai sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan. Ketiga, evaluasi prestasi dapat memberikan umpan balik terhadap karyawan. Umpan balik tersebut sehingga bermanfaat untuk mengembangkan perencanaan dimasa mendatang (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:123).

2.1.10. Manfaat Evaluasi Kinerja

Penilaian prestasi adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktivitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun manfaat evaluasi prestasi kinerja adalah sebagai berikut (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:124-125):

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Dari hasil kerja atau pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Sehingga, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi yang dilakukan.

2. Standar kompensasi yang layak

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Hal ini menjadi penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah

pemberian gaji, bonus, insentif, *reward* dan bentuk kompensasi lain sudah cukup layak dan adil bagi karyawan.

3. Penempatan karyawan

Pada periode-periode tertentu, karyawan akan mengalami masa promosi, mutasi, transfer dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manajer, dimana manajer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan terdapat banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka saatnya diperlukan program pelatihan serta pengembangan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik atau positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan.

5. Jenjang karir

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat menyusun jalur karir karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.

6. Penataan staf

Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi.

7. Minimnya data informasi

Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karir karyawan, dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Terdapat indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan. Untuk itu manajer perlu memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut.

9. Peluang kerja yang adil

Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan

mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus.

10. Tantangan Eksternal

Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan, karyawan dan sebagainya

2.1.11. Indikator kinerja pegawai

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

5. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

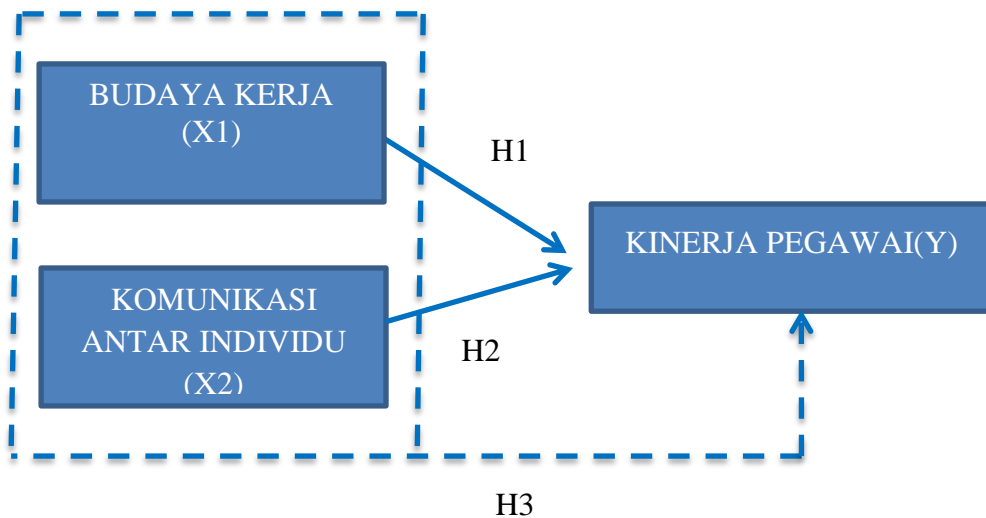
Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Referensi / Judul Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
1	pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB), RM. Gardhika riza Pradana (2012)	Independen: Budaya kerja Dependen: Kinerja karyawan	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya kerja (tingginya tingkat kedisiplinan karyawan, dan selalu percaya diri) dalam bekerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.
2	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, Sobirin (2013)	Independen: Budaya kerja Dependen: Kinerja pegawai	budaya kerja merupakan implementasi dan aktualisasi dari kepribadian seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi, oleh karenanya perlu ditumbuhkan dalam kepribadian seseorang/pegawai sikap kebersamaan, keterbukaan dan profesionalisme dan menciptakan rasa nyaman, kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik terhadap lingkungan kerja, sehingga untuk mewujudkan tujuan

			organisasi yang efektif dan efisien dapat terlaksana dengan baik
3	Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang, Beny Usman (2013)	Independen: komunikasi interpersonal Dependen: Kinerja pegawai	ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

—→ : Uji secara parsial

- - → : Uji secara simultan

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh budaya kerja serta komunikasi antar individu baik secara parsial (individu) maupun simultan (bersama-sama). Variabel independen (X) pada penelitian ini adalah budaya kerja serta komunikasi antar individu. Sedangkan variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai pegawai. Semakin baik budaya kerja serta komunikasi antar individu pada sebuah organisasi maka akan semakin baik kinerja pegawai.

2.4. Rumusan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga faktor budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Diduga faktor komunikasi antar individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Diduga faktor budaya kerja dan komunikasi antar individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

