

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Budaya Kerja

Salah satu yang mengakibatkan keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, semua bermula dari kebiasaan yang ada di dalam sebuah instansi maupun organisasi perusahaan. Kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Budaya tersebut berkaitan dengan kualitas atau mutu kerja, maka hal tersebut dinamakan budaya kerja.

Pada dasarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum didasari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Menurut (Triguno, 2004: 1) Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dinamakan budaya kerja dimana nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi.

2.1.1.1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan perkumpulan dari gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh perilaku individu maupun kelompok yang ada didalam sebuah instansi maupun organisasi perusahaan. Membangun budaya kerja yang baik berarti juga menciptakan kebiasaan yang baik pula di dalam sebuah organisasi agar terciptanya keadaan yang lebih baik pula.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2003: 25) budaya kerja ialah; “Budaya Kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat

dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”.

Menurut Hadari Nawawi (2003: 65) menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Osborn dan Plastrik (2002: 525) mengemukakan bahwa: “Budaya Kerja adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.

Dari pengertian-pengertian yang telah di kemukakan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok yang ada didalam sebuah organisasi yang telah menjadi kebiasaan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.

2.1.1.2. Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan pada landasan dan juga sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi yang berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara baik dan positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat serta saran yang bersifat membangun demi kemajuan organisasi tersebut.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang ada menjadi lebih baik membutuhkan waktu bertahun-tahun, maka dari itu perlu adanya perbaikan dan juga pembenahan yang di mulai dari hal-hal yang kecil diantaranya dari sikap dan tingkah laku pimpinannya dimana selanjutnya bisa diikuti oleh para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali dari kesadaran pimpinan yang dimana hubungan dengan bawahannya bisa dikatakan besar atau dekat sehingga akan menimbulkan cara tersendiri yang di jalankan dalam perangkat satuan kerja.

Maka dari itu budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja itu sendiri, dan dapat diartikan budaya kerja dapat terbentuk ketika organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang ada, khususnya yang menyangkut masalah organisasi.

Menurut Kreitner Angelo (2003: 127) cakupan makna setiap nilai budaya kerja, antara lain:

1. Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap 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 terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan untuk kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Organisasi yang mengalami kesuksesan semuanya berasal dari adanya disiplin yang diterapkan dalam organisasi sebagai inti dari perusahaan. Selalu adanya konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan pada setiap tindakan, kebijakan dan penegakan aturan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, dimana keadaan ini yang selalu jauh dari prasangka negatif karena semua yang disampaikan selalu sama dengan fakta dan data yang akurat (informasi yang benar).

Dari adanya keterbukaan yang terjadi maka akan memunculkan dan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, maka darisanalah muncul sikap untuk saling menghargai.

Setelah adanya interaksi lintas sektoral dan antar karyawan yang semakin baik maka akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling berkoordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal-hal tersebutlah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja.

Budaya kerja memiliki arti yang cukup mendalam, karena budaya kerja akan merubah sikap serta perilaku seseorang atau sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Berdasarkan pandangan mengenai terbentuknya budaya kerja, dapat di tarik kesimpulan bahwa budaya kerja adalah sesuatu yang dapat di gunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kuantitas hasil kerja dan juga kualitas hasil kerja sehingga sesuai dengan apa yang di harapkan oleh suatu organisasi.

2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Tujuan dari budaya kerja yaitu untuk mengubah sikap dan perilaku dari pegawai yang ada pada sebuah organisasi agar dapat meningkatkan kinerja serta semangat kerja dalam upaya mampu menghadapi tantangan dimasa yang akan datang.

Sedangkan manfaat budaya kerja menurut Sinambela (2019: 567), antara lain untuk:

1. Meningkatkan jiwa gotong royong;
2. Meningkatkan kebersamaan;
3. Saling terbuka satu sama lain;
4. Meningkatkan rasa saling percaya;
5. Membangun komunikasi yang lebih baik;
6. Meningkatkan kinerja;
7. Berbagi informasi tentang berbagai aspek pegawaian.

2.1.1.4. Unsur-Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah salah satu pijakan dari nilai-nilai yang ada dan dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia dan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan bisa menghadari tantangan baru yang akan datang. Budaya kerja tidak mungkin muncul begitu saja, maka dari itu harus adanya upaya yang sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dan juga melibatkan sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung lainnya.

Budaya kerja bisa tercipta dan menjadi kenyataan karena adanya proses yang cukup panjang, karena perubahan nilai-nilai yang lama menjadi nilai-nilai

yang baru, hal tersebut memakan waktu untuk menjadi sebuah kebiasaan dan harus terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan agar budaya kerja yang tercipta adalah budaya kerja yang baik.

Menurut Taliziduhu Ndraha (2003: 80), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

1. Ciri Budaya Kerja yang Sehat

Budaya kerja yang baik merupakan salah satu ciri dari budaya organisasi yang konduktif. Maka dari itu, budaya kerja memiliki pengaruh yang cukup besar dalam pembentukan loyalitas dan semangat kerja karyawan. Dalam membangun semangat kerja yang kuat sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan satu sama lain. Dengan semangat yang tinggi pula, sebuah organisasi bisa berkembang menjadi lebih sukses dan lebih baik lagi.

Setiap instansi ataupun organisasi perusahaan memiliki indikator budaya kerja yang berbeda-beda tergantung kepada budaya apa yang diterapkan didalamnya. Akan tetapi kebanyakan organisasi pasti setuju bahwa contoh budaya kerja yang baik itu adalah setiap anggota yang ada di dalam organisasi tersebut

mematuhi peraturan yang mengacu pada SOP yang telah disediakan oleh organisasi itu sendiri.

Menurut Sinambela (2019: 568) ciri organisasi yang memiliki budaya kerja sehat yaitu sebagai berikut:

1. Pegawai memiliki gairah kerja.
2. Pegawai yang saling menghormati satu sama lain
3. Iklim kerja yang kondusif.
4. Semua pegawai diperlakukan sama.
5. Ada penghargaan untuk yang berprestasi.
6. Ada diskusi dilingkungan kerja.

2. Indikator Budaya Kerja

Indikator-indikator budaya kerja menurut Talizidulu Ndraha (2003: 81) dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat

dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun 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. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

ii. **Lingkungan Kerja**

Komponen yang berpengaruh didalam suatu organisasi salah satunya ialah lingkungan kerja, dimana lingkungan merupakan bagian yang sangat penting bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau aktivitas didalam sebuah organisasi.

Lingkungan yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman yang memungkinkan para pegawai mampu bekerja dengan optimal. Jika mengingat pada manusia yang sebenarnya mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berbeda, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur-unsur yang ada di dalam jiwa dan fisik manusia yang memerlukan penanganan secara profesional. Menangani manusia jauh lebih sulit, hal ini disebabkan karena manusia sangat dinamis, maka dari itu bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta aman, sehingga karyawan mampu tetap tersenyum dari awal bekerja hingga waktunya pulang tiba. Dari kebahagiaan itu akan mampu memberikan sinyal bahwa mereka bergairah dan memiliki semangat kerja yang baik.

2.1.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang ada di dalam organisasi merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja ini memiliki pengaruh secara langsung terhadap keberlangsungan kerja apalagi terhadap para karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi karyawan akan mampu meningkatkan semangat kerja.

Beberapa para ahli mendefinisikan lingkungan kerja berdasarkan pada lingkungan internal dan eksternal. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dari lingkungan kerja ditinjau dari lingkungan internal perusahaan.

Menurut Saydam (2000: 226) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri”.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002: 73) menjelaskan pengertian lingkungan kerja internal yaitu:

“Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursimeja dan sebagainya), serta lingkungan perantara yang disebut juga lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia (seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain).”

Sedangkan menurut Robbins dalam Pujaatmaka (2003: 15) menerangkan bahwa: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan keamanan tempat kerja”.

Dari uraian-uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar lingkungan kerja karyawan, yang di desain sedemikian rupa agar terciptanya hubungan kerja yang mengikat antara karyawan dengan lingkungannya.

2.1.2.2. Jenis-jenis Lingkungan kerja

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar dan di dalam organisasi baik berupa lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non-fisik. Dalam lingkungan kerja ada yang harus dikenali seperti jenis-jenis lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001: 21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Yaitu semua yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung

2. Lingkungan kerja non fisik

Yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

2.1.2.3. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Ada beberapa hal yang bisa mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja di dalam suatu organisasi untuk menunjang dalam pelaksanaan kerja.

Beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja menurut Danang (2012: 44), sebagai berikut:

1. Hubungan Karyawan
2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja
3. Peraturan Kerja
4. Penerangan
5. Sirkulasi Udara
6. Kebersihan
7. Keamanan

Ad. 1 Hubungan karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu,

motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan pekerja maupun atasan menjadi sebuah motivasi. Jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya yang berlangsung secara harmonis. Begitu juga dengan sebaiknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam karyawan bekerja.

Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang yang baik secara individu maupun secara kelompok.

Ad. 2 Tingkat kebisingan lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang tidak senang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Ad. 3 Peraturan kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karir tersebut. Dengan peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Disamping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Ad. 4 Penerangan

Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini seringkali karyawan memerlukan

penerangan yang cukup apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu maka ada 2 hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

Ad. 5 Sirkulasi udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas.

Ad. 6 Kebersihan

Kebersihan adalah pangkal kesehatan, dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain berpengaruh terhadap kesehatan jasmani kebersihan lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Bagi orang yang normal, lingkungan yang bersih menimbulkan rasa tenang. dan rasa senang ini mempengaruhi seseorang untuk lebih semangat lagi.

Ad. 7 Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah terhadap milik pribadi karyawan.

2.1.2.4. Peranan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat penting dan perlu di perhatikan di setiap organisasi untuk menunjang pelaksanaan kerja yang berlangsung. Dan mampu memberikan kenyamanan kepada karyawan ketika bekerja.

Menurut Malayu (2001: 241) peranan lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi rasa lelah
2. Meringankan Beban Kerja
3. Menambah Semangat Kerja
4. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.

2.1.2.5. Indikator Lingkungan Kerja

Dari teori-teori yang telah di paparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2014:46) sebagai berikut:

a. Penerangan

Cahaya/penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhitungkan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Suhu udara

Keadaan panas atau dinginnya udara di suatu tempat pada waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh banyaknya atau sedikitnya panas matahari yang diterima bumi.

c. Suara bising

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

d. Penggunaan warna

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

e. Ruang gerak yang diperlukan

Dalam suatu perusahaan hendaknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Seseorang tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

f. Keamanan Kerja

Guna mendapat tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya dalam

menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan keamanan (SATPAM).

g. Hubungan Karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, Jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung secara harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya jika hubungan di antara mereka tidak harmonis maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam karyawan bekerja.

Selain daripada itu, ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan diantaranya:

a. Suasana kerja

Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya.

b. Tanggung jawab kerja

Sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.

c. Perhatian dan dukungan pemimpin

Sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.

d. Kerja sama antar kelompok

Sejauh mana karyawan merasakan adanya kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada

e. Kelancaran komunikasi

Sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

2.1.3. Mutasi Kerja

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Karena dengan penilaian prestasi karyawan akan diketahui percakapan karyawan itu dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*Job description*) yang di bebankan kepadanya. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan.

Karena dengan mutasi diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga ia dapat bekerja efisien dan efektif pada jabatan itu.

2.1.3.1. Pengertian Mutasi

Menurut Hasibuan (2008: 102), mengemukakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal didalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Nitisemito (2002:132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Menurut Hanggraeni (2012: 80) “Mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang

sama”. Dan menurut Daryanto (2013: 41) “Mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip, *the right men on the right place.*”

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman 2012: 68): Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala.

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Mutasi Kerja

Dalam program kepegawaian menurut Moekijat (2010: 117) mutasi bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai bidang.

3. Mengadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Menurut Hasibuan (2011: 102) adapun tujuan dari mutasi adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaan.
5. Untuk memberikan perangsangan agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaa hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut Endang (2010:84) manfaat mutasi adalah:

1. Untuk memenuhi kekurangan karyawan di bagian lain, sehingga tidak perlu mengambil tenaga kerja dari luar.
2. Untuk memenuhi keinginan karyawan, disesuaikan dengan minat, keahlian, dan bidang tugas dan kemampuannya.

3. Untuk mengatasi rasa jenuh dan bosan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan suasana tempat kerja.
4. Untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

Menurut Siagian (2011: 172) manfaat mutasi adalah:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Perolehan persektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan menurut Felix A Nigro (dalam Moekijat, 2010: 117) menyebut 5 macam manfaat mutasi, yaitu:

1. Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.
2. Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak.
3. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi

pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai.

4. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan. Pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan.
5. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner.

2.1.3.3. Prinsip dan Dasar Mutasi

Sebelum terjadinya mutasi setiap instansi ataupun organisasi melakukan mutasi didasari atas prinsip dan dasar dilakukannya mutasi.

1. Prinsip

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

2. Dasar Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2011: 103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah:

- a. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - 1) Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - 2) Semangat kerja meningkat.
 - 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - 4) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 - 5) Jumlah kecelakaan akan menurun.

- b. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
- c. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

2.1.3.4. Cara-cara Mutasi

Ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi menurut Hasibuan (2011: 103) yaitu:

1. Cara tidak ilmiah

- Tidak berdasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- Berorientasi semata-mata pada masa kerja atau pun ijazah tanpa melihat prestasi atau faktor-faktor riil.
- Berorientasi pada banyak anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- Berdasarkan *spoil system*.

2. Cara ilmiah

- Berdasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
- Berorientasi pada pada formasi riil kepegawaian.
- Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan.
- Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam.
- Berdasarkan obyektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.3.5. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi/tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan secara vertikal.

1. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan tetapi masih pada ranking yang sama dalam organisasi itu.

Mencakup:

- Mutasi tempat (*tour of area*) Perubahan tempat kerja tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena merasa bosan atau tidak cocok.
 - Mutasi jabatan (*tour of duty*) Perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
2. Mutasi vertikal yaitu perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility* sedangkan demosi menguranginya.

2.1.3.6. Sebab dan Alasan Mutasi

Ada beberapa penyebab dilakukannya mutasi, baik itu di sebuah organisasi, instansi dan juga dalam sebuah perusahaan. Dimana organisasi

perusahaan juga tidak semena-mena dalam melaksanakannya, berikut ialah sebab dan alasan kenapa diakannya mutasi itu sendiri.

1. Permintaan sendiri, mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pemimpin organisasi itu. Biasa alasannya sebagai berikut: karena kesehatan kurang mendukung, merawat keluarga yang sudah usia lanjut dan tidak bisa bekerja sama dengan karyawan lain.
2. Alih Tugas Produktif (ATP) yaitu mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan: didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Hasibuan, 2011: 105) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:

1. *Production transfer*, mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
2. *Replacement transfer*, mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan.
3. *Versality transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

4. *Shift transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.
5. *Remedial transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan rekannya.

2.1.3.7. Kendala-kendala Pelaksanaan Mutasi

Tidak semua mutasi dalam suatu instansi mampu berjalan dengan baik, atau sesuai dengan apa yang diharapkan, berikut ada beberapa kendala yang bisa saja terjadi dalam melaksanakan mutasi.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002: 214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

1. Faktor Logis atau Rasional

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

2. Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentiment, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3. Faktor Sosiologis (Kepentingan Kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi dan keinginan mempertahankan hubungan (*relationship*) yang terjalin sekarang.

2.1.3.8. Indikator Pengukuran Mutasi Kerja

Menurut Alex S Nitisemito (2006: 135) ada beberapa indikator mutasi kerja diantaranya:

1. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri.
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disusaiakan dengan:
 - Kemampuan kerja pegawai.
 - Tingkat pendidikan.
 - Lamanya masa menjabat.
 - Tanggung jawab atau beban kerja.
 - Kesenangan atau keinginan pegawai.
 - Kebijakan atau peraturan yang berlaku.
 - Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

2.1.4. Semangat Kerja Karyawan

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya dan juga dapat terus bertahan dipengaruhi oleh individu yang ada di dalam organisasi itu sendiri, namun tidak semua individu mampu ikut serta dalam mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Salah satu yang bisa dilihat dari individu dalam kinerjanya yaitu melalui

semangat kerja yang dimiliki individu itu sendiri. Jika seseorang memiliki semangat kerja yang baik, maka akan baik juga kinerja yang ia lakukan didalam suatu organisasi, namun sebaliknya jika semangat kerjanya buruk maka kinerja yang ia lakukan juga akan tidak baik juga atau bisa disebut juga tidak akan optimal dalam bekerja.

Maka dari itu untuk menciptakan individu yang selalu semangat untuk bekerja juga perlu di perhatikan dari berbagai sisi, baik itu dari lingkungan serta budaya yang ada didalam suatu organisasi. Yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

2.1.4.1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan. Semangat kerja berasal dari dalam dan dari luar diri individu itu sendiri. Dan mampu menumbuhkan rasa semangat ketika bekerja.

Menurut Hasibuan (2003: 105) menjelaskan bahwa: semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Menurut Kaswan (2015: 201) semangat merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum.

Sedangkan menurut Danim (2004: 48) menerangkan bahwa: semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang

atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

Menurut pemaparan dari pengertian-pengertian semangat kerja yang telah di paparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja ialah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan yang muncul dari diri individu itu sendiri atau muncul dari luar individu itu sendiri yang mengakibatkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan baik.

2.1.4.2. Faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yang ada didalam suatu organisasi. Menurut Csikzentmihalyi dalam Kaswan (2015: 217-221) menjelaskan bahwa:

1. Kegagalan dan kesuksesan

Orang yang dalam keadaan *flow* memperoleh makna dari pekerjaan karena mereka percaya dan tahu bahwa mereka akan berhasil dan menerima “kegagalan” karena kegagalan merupakan resiko yang layak. Maka kesuksesan merupakan hal yang sekunder dibandingkan pekerjaan itu sendiri, dan risiko (dan mungkin kegagalan) meningkatkan tantangan dan pembelajaran.

2. Kebahagiaan

Kebahagiaan yang sebenarnya terletak pada perjalanan, bukan mencapai tempat tujuan. Selain itu, dia menemukan bahwa orang yang dalam keadaan *flow* memiliki kendali atas pekerjaan karena mereka merasa senang dengan kemampuannya menangani tantangan.

3. Kompensasi dan Tunjangan

Imbalan yang diberikan organisasi harus kompetitif secara eksternal dan memenuhi rasa keadilan internal. Perusahaan/organisasi yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian bayaran yang tinggi merupakan salah satu factor kunci.

4. Karir dan pengembangan

Karir dan pengembangan merupakan factor lain yang terkait dengan peluang untuk maju, keadilan terhadap proses kemajuan, mempekerjakan/mengangkat pegawai dari dalam, peluang pelatihan dan pengembangan agar dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.

5. Keamanan kerja dan komunikasi

Rasa aman seperti sangat mendasar bagi praktik manajemen kinerja tinggi. *Employment Security* mendorong ketertiban karyawan, karena karyawan lebih berkeinginan untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan. Berbagi informasi tentang hal-hal seperti kinerja keuangan, strategi dan ukuran-ukuran operasional menyampaikan pesan kepada karyawan bahwa mereka dipercaya.

6. Produktivitas

Semakin produktif suatu organisasi, semakin baik daya saingnya karena biaya unitnya lebih rendah. Apabila produktivitas meningkat, organisasi/perusahaan dapat membayar karyawannya lebih tinggi tanpa menyebabkan inflasi. Produktivitas itu amat penting tidak hanya bagi organisasi/perusahaan tetapi juga bagi Negara karena produktivitas merupakan korelasi utama standar hidup dan ukuran terbaik kinerja ekonomi bangsa.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja juga berdampak terhadap semangat kerja. Factor ini meliputi kondisi kerja fisik, keselamatan, alat dan peralatan, investasi terhadap ruang kantor yang berkualitas, fasilitas kesehatan dan aspek-aspek yang terkait.

8. Pembuatan keputusan

Pembuatan keputusan juga berdampak terhadap semangat kerja. Hal ini meliputi level dimana keputusan dibuat, apakah level itu sesuai, apakah keputusan itu berkualitas tinggi, diambil dengan kecepatan yang tepat.

Sedangkan menurut Nawawi (2003: 203), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja. Sebab dengan minat terhadap pekerjaannya mereka akan melakukan pekerjaannya dengan antusias sehingga dapat berdampak positif terhadap pekerjaan.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadifaktor penentuan meningkatnya status sosial suatu pekerjaan tertentu.
4. Suasana kerja. Hubungan dalam pekerjaan, penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja (Handoko, 2001: 251),

1. Komunikasi, merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari dan dimanapun manusia berada.
2. Motivasi. Merupakan suatu kemampuan seseorang manajer dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya yang akan menentukan efektifitas manajer yaitu dengan cara bagaimana manajer dapat memotivas para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat dan mencapai tujuan pada perusahaan yang bisa tercapai dengan baik.
3. Lingkungan Kerja. Merupakan suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik tanpa adanya hal-hal yang mengakibatkan karyawan menjadi tidak bergairah dan tidak bersemangat dalam bekerja.

2.1.4.3. Pentingnya Semangat Kerja

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002: 425),

1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.

3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpisahan tenaga kerja atau *labour turn over*.
5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja denganhati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.4.4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Ahmad Tohardi (2008: 421) ada cara-cara untuk meningkatkan semangat kerja antara lain:

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

4. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menemptakn karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

5. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan untuk perusahaan yaitu mengadakan program pension.

6. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

Sedangkan menurut Bruce (2000: 6), bahwa pimpinan memiliki langkah-langkah dalam menciptakan semangat kerja dalam diri pegawai, yaitu:

1. *Become a Genuine and authentic manager*

Pimpinan hendaknya memberikan perhatian khusus pada karyawan dan membuat mereka merasa special dan dinilai.

2. *Tune Into the Emotional Needs of your Employes*

Mengetahui dan dapat memahami kebutuhan akan perusahaan karyawan merupakan cara untuk meyakinkan mereka bahwa keinginan dan kebutuhan akan dapat terpenuhi.

3. *Taking care of talent*

Untuk dapat menciptakan iklim yang kreatif dalam organisasi, pimpinan perlu melatih karyawannya untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan bakatnya, sehingga pimpinan dapat melibatkan seluruh karyawan dalam kegiatan organisasi dan menjadikan mereka sebagai bagian kegiatan terpenting dari kegiatan tersebut.

4. *Giving feedback to build morale employee*

Memberikan tanggapan yang tulus dan positif terhadap pekerja yang dilakukan karyawannya merupakan masalah yang positif bagi karyawan dan membuat mereka merasa diperhatikan.

5. *Alter the work environment*

Pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat, dimana karyawannya dapat merasa nyaman dan tidak jenuh.

2.1.4.5. Indikator Semangat Kerja

Menurut Maier (1998: 135) dalam Tenggara (2012: 18-19), seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Ada empat indikator yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi, yaitu:

1. Kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*)

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja mengindikasikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

2. Kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*)

Seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3. Kualitas untuk bertahan (*staying quality*)

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya, ini berarti bahwa terdapat ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang maa yang akan datang dengan baik akan meningkatkan kualitas untuk bertahan.

4. Semangat berkelompok (*team spirit*)

Semangat berkelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja, maka para karyawan memiliki sikap kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara budaya kerja, lingkungan kerja dan mutasi kerja terhadap semangat kerja karyawan bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Silvia Batubara	Pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Baja Pertiwi	Budaya kerja dan lingkungan kerja mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan semangat kerja karyawan	Jurnal Ilmiah "DUNIA ILMU" Vol.1 No.2 April 2015	Budaya kerja, lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan	Mutasi kerja
2	Noor Rika, Endang Siti dan M. Cahyo	Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan semangat kerja karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja	Jurnal Administrasi Bisnis Vol.58, No.2 Mei 2018	Lingkungan Kerja terhadap semangat kerja karyawan	Budaya Kerja dan Mutasi Kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Daniel Alexander Roy Setiawan	Pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT.Diantri	Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	AGORA Vo.6 No.1 (2018)	Lingkungan Kerja terhadap semangat kerja	Budaya Kerja dan Mutasi Kerja
4	Eko Murtis aputra dan Sri Langgeng	Pengaruh lingkungan kerja, insentif, komunikasi dan senioritas terhadap semangat kerja karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja	DIMENS I, Vol.7 No.3, November 2018	Lingkungan kerja terhadap Semangat kerja	Budaya Kerja dan Mutasi Kerja
5	Kurniati Bahusin dan Yan setiawan	Pengaruh Budaya Kerja terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan	Budaya kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap semangat kerja	Jurnal bisnis & manajemen Vp.4 No.3, Mei 2008	Budaya kerja terhadap Semangat kerja	Lingkungan Kerja dan Mutasi Kerja
6	Eka Putra	Pengaruh fasilitas kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap semangat kerja guru	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja	Eko dan Bisnis Vol.9 No.1 Maret 2018	Lingkungan kerja terhadap semangat kerja	Budaya Kerja dan Mutasi Kerja
7	Ratna Kartika Sari	Pengaruh budaya kerja 5R dan komunikasi internal terhadap semangat kerja dan kinerja	Budaya kerja 5R berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja	Widya Cipta, Vol.VII, No.2 September 2015	Budaya kerja terhadap semangat kerja	Lingkungan Kerja dan Mutasi Kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	Putri Wahyu Novika	Pengaruh Mutasi, dan Pelatihan Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai	Mutasi kerja memberikan pengaruh besar terhadap semangat kerja	Journal of Economic Business and Accounting Vol.1 No.2 Juni 2018	Mutasi terhadap semangat kerja	Budaya Kerja dan Lingkungan kerja
9	Henny Dwijayanti	Pengaruh Mutasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Perusahaan Daerah	Mutasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	JURNAL INTAKE Vol.5 No.1 Oktober 2014	Mutasi dan Lingkungan kerja terhadap semangat kerja	Budaya Kerja
10	Arnimisari dan Hatta	Pengaruh Mutasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar	Adanya pengaruh positif antara mutasi kerja terhadap semangat kerja	Perspektif Vo.8 No.2 Oktober 2015	Mutasi kerja terhadap Semangat Kerja	Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja
11	Wina Nurhayati	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Mutasi terhadap Semangat Kerja	Lingkungan kerja dan mutasi kerja berpengaruh baik secara partial dan simultan terhadap semangat kerja	Jurnal Trisula LP2M Under edisi 4 Vol.1 Agustus 2016	Lingkungan kerja dan mutasi kerja terhadap semangat kerja	Budaya kerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam suatu instansi organisasi atau perusahaan terdapat sumber daya yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri, yakni sumber daya manusia.

Sumber daya manusia perlu dikelola agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Sebuah organisasi baik itu organisasi pemerintah ataupun bukan tentunya selalu menginginkan sebuah kesuksesan dan kemajuan, sebagian organisasi menganggap bahwa semangat kerja karyawan merupakan tolak ukur untuk mencapai sebuah kesuksesan.

Budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang dijadikan cerminan dalam bertingkah laku oleh para anggota organisasi di lingkungan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan suatu budaya organisasi yang baik dan mampu menjadikan budaya kerja tersebut memiliki akar yang kokoh dan kuat dimana budaya kerja tersebut mampu di terapkan dan aktualisasikan dalam berjalannya suatu organisasi sehari-hari. Sejauh mana perilaku seseorang dapat mempengaruhi kerja mereka dalam suatu organisasi. Proses yang cukup panjang terus-menerus di perbaharui dan di sempurnakan sesuai dengan kemampuan dari sumber daya manusia.

Menurut Hadari Nawawi (2003: 65) menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Talizidulu (2003: 81) diantaranya:

1. Kebiasaan
2. Peraturan
3. Nilai-nilai.

Di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Tasikmalaya, budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi semangat kerja.

Sesuai dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniati Bahusin dan Yan Setiawan dengan judul pengaruh budaya kerja terhadap semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan PT Federal International Finance Bandarlampung, diketahui bahwa salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja dan hasil perusahaan adalah dengan menerapkan sistem pelaksanaan budaya kerja yang baik, karena budaya kerja yang baik menciptakan semangat kerja dan kegairahan kerja bagi karyawan. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, maka terbukti adanya korelasi yang positif antara budaya kerja terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Dalam suatu organisasi yang mempunyai budaya kerja tentu saja mempunyai sikap dan juga perilaku yang harus dikelola dengan baik oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Namun selain dari budaya kerja ada juga faktor yang mampu untuk mempengaruhi semangat kerja yaitu ialah lingkungan kerja.

Menurut Robbins dalam Pujaatmaka (2003: 15) menerangkan bahwa: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara

gaduh, pengaturan keamanan tempat kerja”. Maka dari itu lingkungan kerja harus berpengaruh terhadap keberlangsungan kerja dan semangat kerja karyawan.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2014: 46) adalah sebagai berikut:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan Kerja
7. Hubungan Karyawan

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Noor Rika, Endang Siti dan M. Cahyo dengan judul pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang, yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan.

Selain daripada itu mutasi kerja juga merupakan keadaan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan yang ada didalam suatu instansi, sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik.

Menurut Hasibuan (2008: 102), mengemukakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal didalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi

dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Mutasi adalah salah satu cara untuk menambah pengetahuan, menghilangkan rasa jenuh pada karyawan dan juga untuk menciptakan semangat kerja karyawan. Adapun indikator mutasi kerja menurut Alex S. Nitisemito (2006: 135) adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi mutasi
2. Alasan mutasi
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi.

Di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Tasikmalaya selalu diadakan mutasi setiap beberapa periode untuk memberikan pembaruan keadaan bekerja, menghilangkan rasa jenuh dalam bekerja dan juga sebagai cara untuk menumbuhkan semangat kerja dalam melaksanakan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Putri Wahyu Novika yang berjudul pengaruh mutasi dan pelatihan kerja terhadap semangat kerja dan dampaknya pada prestasi kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon yang mengemukakan bahwa adanya pengaruh signifikan dari mutasi kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Dengan pemaparan yang telah disampaikan diatas, maka jika budaya kerja yang dilakukan oleh instansi telah sesuai dengan lingkungan kerja, serta dibantu dengan adanya mutasi kerja jelas akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja dan mutasi kerja terhadap semangat kerja karyawan.

Semangat kerja karyawan telah dikatakan baik apabila karyawan telah mencapai apa yang telah diinginkan oleh organisasi. Misalnya semangat kerja dapat diukur dari karyawan telah mampu melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diarahkan oleh pemimpinnya dan karyawan telah mencapai target ataupun visi dan misi organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003: 105) menjelaskan bahwa, semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Adapun indikator semangat kerja menurut Maier (1998: 135) dalam Tenggara (2012: 18-19) adalah sebagai berikut:

1. Kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*)
2. Kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*)
3. Kualitas untuk betahan (*staying quality*)
4. Semangat berkelompokan (*team spirit*)

Seperti halnya keadaan yang sedang dihadapi Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Tasikmalaya, dimana semangat kerja yang ada di sana sedang mengalami penurunan, dimana karyawan yang bekerja disana tidak seperti biasanya. Dari sana dapat dilihat ada beberapa faktor yang menyebabkan penurunan semangat kerja tersebut dapat terjadi, maka dari itu perlu adanya pengelolaan sumber daya baik dari sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri ataupun dari faktor luar. Maka dari itu pengeolaan sumber daya manusia dalam organisasi dapat di ubah atau di bentuk melalui nilai-nilai yang terus menerus dilakukan berulang dan bisa dinamakan sebagai budaya kerja. Budaya kerja yang ada didalam organisasi sangat membantu karyawan agar mampu bekerja dengan baik dan juga menumbuhkan semangat kerja karyawan.

Di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Tasikmalaya merupakan salah satu Dinas yang ada di Tasikmalaya. Jika dikaitkan dengan budaya kerja yang ada dan berlangsung disana, budaya kerja merupakan langkah awal instansi pemerintahan ini menjalankan tugasnya dan jelas setiap instansi memiliki budaya yang berbeda sesuai dengan ciri dari instansi itu sendiri maka dari itu budaya kerja sering kali digunakan sebagai cara bagaimana seorang pemimpin melakukan tugasnya untuk dapat menciptakan budaya kerja yang baik untuk menjalankan operasional kerja yang baik pula.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Budaya, Lingkungan dan Mutasi Kerja terhadap Semangat Kerja ASN”**.