

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Etos Kerja**

##### **1. Pengertian Etos Kerja**

Etos kerja merupakan hal yang mutlak harus dimiliki setiap pegawai instansi pemerintah dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar dapat terlaksanakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sinamo (dalam Yuliarti, 2019: 101) etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental pada keyakinan fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja yang tinggi seyogyanya harus dimiliki oleh setiap pegawai karena setiap organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai.

Tasmara (dalam Sukhidin 2017: 9) Menjabarkan etos kerja yang seharusnya dimiliki oleh seorang pegawai adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti :

- a. Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin
- b. Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja
- c. Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan
- d. Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa etos kerja tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerjasama dan hormat terhadap rekan kerja.

## **2. Ciri-Ciri Etos Kerja**

Ciri-ciri etos kerja berhubungan dengan perilaku kerja, setiap karyawan memiliki perasaan atau sikap terhadap kerja yang dilakukan dan sikap tersebut tidak sama setiap karyawan, ketidaksamaan tersebut mengakibatkan pencapaian hasil yang berbeda.

Puspitasari (dalam Sukidhin 2017: 22) dalam penulisannya menyampaikan bahwa etos kerja merupakan bagian dari tata nilai yang dimiliki seseorang akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya, dengan ciri-ciri sebagai berikut :

a. Disiplin

Disiplin diri dapat diartikan dengan pemanfaatan diri sesuai dengan ketepatan waktu untuk mencapai cita-cita, karena kedisiplinan sangat penting untuk menunjang tercapainya tujuan. Sikap disiplin dapat dilihat dari : ketepatan waktu dalam bekerja, kerapian dalam penggunaan alat, bekerja dengan baik dan sesuai dengan prosedur kerja.

b. Kejujuran

Jujur adalah perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya tersebut. Jujur pada diri sendiri maka, kesungguhan yang amat sangat untuk meningkatkan mengembangkan misi dan bentuk keberadaannya untuk memberikan yang terbaik bagi orang lain. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya. Sikap jujur dapat dilihat dari sikap karyawan dalam mengakui adanya kesalahan dalam pekerjaannya, misalnya melakukan kelalaian atau tidak menyelesaikan tugas seperti sudah ditetapkan.

c. Percaya diri

Percaya diri melahirkan, kekuatan keberanian, dan tegas dalam bersikap. Percaya diri memiliki sesuatu pengertian tindakan atau sikap dan keyakinan seseorang untuk memulai melakukan dan menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang dihadapi. Orang yang percaya diri memiliki kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kepercayaan diri juga selalu ditunjukkan oleh ketenangan, ketekunan, kegairahan, dan kemandirian dalam melakukan kegiatan. Sikap percaya diri dapat ditunjukkan melalui keyakinan karyawan untuk memulai, melakukan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dihadapi dengan ketenangan, ketekunan, kegairahan dan kemandirian dalam melakukan pekerjaan keyakinan akan kemampuan untuk mencapai keberhasilan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap dan tindakan seseorang didalam menerima sesuatu sebagai amanah. Tanggung jawab merupakan fungsi atau aktifitas yang diserahkan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Sikap tanggung jawab dapat dilihat dalam semangat dan memiliki kesadaran akan kewajiban menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang optimal.

e. Mandiri

Mandiri yaitu jiwa yang merdeka yang mampu mengeluarkan kreatifitas dan inovasinya sehingga mampu memperoleh hasil dan usaha atas karsa dan karya yang dibuahkan dari dirinya sendiri. Prinsip mandiri sangat erat hubungannya dengan prinsip percaya pada diri sendiri yang keduanya tidak berarti tertutup untuk menerima bantuan orang lain baik berupa saran, atau yang lain tetapi jangan sampai apa yang diterima membuat tergantung dengan orang lain. Sikap mandiri dapat dilihat saat karyawan bekerja, yaitu kemampuan karyawan menyelesaikan tugas dan menyelesaikan masalah.

f. Jalinan komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide gagasan) dari suatu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi terhadap keduanya. Pada umumnya komunikasi dilakukan dengan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti kedua belah pihak. Komunikasi juga dapat dilakukan dengan menggunakan gerak badan misalnya dengan cara tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu dan lain-lain. Dalam bekerja diperlukan adanya komunikasi baik komunikasi dengan rekan bekerja maupun pimpinan dengan adanya komunikasi yang baik akan menambah semangat dalam bekerja. Menjalin komunikasi dapat dilihat dari hubungan karyawan satu dengan karyawan yang lain

Dari beberapa ciri-ciri diatas dapat disimpulkan bahwa etos kerja harus diperhatikan oleh setiap pegawai agar menghasilkan prestasi kerja yang baik. Semakin tinggi etos kerja pegawai semakin tinggi pula prestasi kerja yang dihasilkan. Ciri-ciri etos kerja di atas harus dimiliki oleh setiap individu dalam bekerja

### **3. Unsur Penilaian Etos Kerja**

Dengan adanya penilaian etos kerja berarti para bawahan sudah mendapat perhatian dari pimpinannya sehingga mendorong mereka untuk bergairah bekerja, penilaian harus secara objektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Menurut Anoraga dalam (siti masytah lubis 2017: 15) unsur penilaian etos kerja meliputi Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang diwujudkan sebagai perilaku kerja antara lain tepat waktu, tanggung jawab, kerja keras, rasional dan jujur.

#### **a. Kedisiplinan/tepat waktu**

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku.

#### **b. Tanggung jawab**

Semua masalah diperbuat dan dipikirkan, harus dihadapi dengan tanggung jawab, baik kebahagiaan maupun kegagalan.

c. Kerja keras

Mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik.

d. Rasional

Mengerjakan sesuatu secara teratur, sesuai target dan sempurna merupakan sesuatu yang dicintai oleh Allah. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen secara umum yaitu merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengontrol dan mengevaluasi dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

e. Jujur

Setiap orang atau kelompok pasti ingin maju dan berkembang namun kemajuan itu harus di capai secara wajar tanpa merugikan orang lain. Etos kerja memiliki tiga aspek atau karakteristik, yaitu keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan.

#### **4. Dimensi Etos Kerja**

Dimensi etos kerja dalam setiap instansi mencakup berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan kerja yang telah ditetapkan, terselesaikannya pekerjaan tepat waktu, wawasan yang luas dan setiap pegawai memiliki aspek tersebut. Dimensi Etos Kerja menurut Gomes (dalam Siti Masyah Lubis 2017: 11) memperluas dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan :

a. Quantity work

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan

b. Quality of work

Kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya

c. Job Knowledge

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya

d. Creativeness

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul

## 5. Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja

Faktor ialah hal yang mendorong setiap individu untuk melakukan sesuatu, dalam hal ini jika dikaitkan dengan etos kerja maka dapat diartikan bahwa hal yang melatarbelakangi setiap pegawai untuk melakukan sesuatu menurut siagan (dalam sukhidin 2017: 11).

Faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja anatra lain adalah :

a. Motivasi

Motivasi bisa berpengaruh untuk meningkatkan etos kerja. Motivasi secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu. Sebagaimana yang diungkapkan oleh maslow yang dikutip oleh



siagian yaitu bahwa manusia itu mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan : Kebutuhan fisiologika, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise, dan aktualisasi diri.

b. Penilaian prestasi

Dengan adanya penilaian prestasi kerja berarti para bawahan sudah mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka untuk bergairah bekerja, penilaian harus dilakukan secara objektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan penilai.

c. Peraturan organisasi

Peraturan organisai adalah dasar pelaksanaan kerja yang menyangkutn tentang hubungan pokok-pokok, hubungan kerja, serta bagaimana melakukan pekerjaan itu, jadi apabila peraturan itu tidak terumus dengan baik maka hal ini akan menjadi celah bagi setiap karyawan untuk melakukan kelalaian dan melepaskan diri dari tanggung jawab, dan apabila kelalaian ini dilakukan secara berulang-ulang maka sudah dapat dipastikan bahwa karyawan tidak memiliki etos kerja yang baik.

d. Pengaruh antar sesama pegawai

Dalam hal pergaulan antara sesama pegawai dalam sebuah organisasi tentu saja akan memberikan dampak yang positif apabila terjadi kecocokan, sehingga dari kecocokan tersebut akan timbul kegairahan kerja yang tinggi, namun jika ketidak cocokan terjadi maka akan

menimbulkan suatu sikap yang merugikan, yaitu sifat lesu dan menjemukan dan hal ini akan berdampak bagi prestasi kerja mereka dalam melayani masyarakat.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak, apakah lancar atau tidak.

f. Pembinaan

Suatu organisasi akan berjalan dan bergerak maju, sangat tergantung dari upaya pembinaan atau perintah dari pemimpinnya. Pembinaan harus mempunyai tujuan yang jelas, karena fungsi pembinaan berhubungan langsung dengan upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam merealisasikan tujuan pelayanan. Fungsi pembinaan adalah agar karyawan melakukan tugas sesuai dengan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan pembinaan dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir kegiatan staf pelaksana, agar kegiatan yang beragam terkoordinir pada satu arah atau satu tujuan
- 2) Memelihara hubungan / komunikasi antara pimpinan dan staf
- 3) Mendidik atau memberi tambahan pengetahuan / pengalaman bagi staf

- 4) Pengawasan atau pengendalian, pembinaan dimaksudkan agar tidak terjadi penyimpangan dan diarahkan pada tujuan organisasi
- Dari keenam faktor diatas dapat disimpulkan bahwa adanya evaluasi (penilaian) kinerja, peraturan organisasi, pengaruh antar sesama pegawai, pengawasan dan pembinaan dapat mempengaruhi etos kerja pada setiap pegawai, di mana ketika seluruh kebutuhannya dipenuhi diharapkan bahwa setiap pegawai mempunyai pandangan cara bekerja yang baik, karena secara tidak langsung bahwa motivasi dapat menimbulkan peningkatan etos kerja.

## **6. Indikator Etos Kerja**

Indikator etos kerja merupakan yang penting untuk mengetahui setiap pekerjaan yang dilakukan para pegawai apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan dan tujuan yang telah ditetapkan dapat mudah tercapai.

Priharwantiningsih (dalam Diyah Fitriyani 2019: 25) mengemukakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja diantaranya: “kerja keras, disiplin, jujur dan tanggung jawab, rajin dan tekun”.

### **a. Kerja keras**

Kerja keras ialah bahwa di dalam bekerja mempunyai sifat mau bekerja untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dapat

memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadangkadang tidak mengenal waktu, jarak dan kesulitan yang dihadapi.

b. Disiplin

disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya

c. Jujur

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan

e. Rajin

Terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Rajin di tempat kerja berarti pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. Apa yang sudah baik harus selalu dalam keadaan prima setiap saat

f. Tekun

Tekun berarti rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh (bekerja, belajar, berusaha, dan sebagainya). Orang yang tekun adalah orang

yang bekerja secara teratur, mampu menahan rasa bosan/jemu, dan mau belajar dari kesalahan (orang lain maupun dirinya) di masa lalu agar tidak terulang kembali

## **B. Evaluasi Kinerja**

### **1. Pengertian Evaluasi Kinerja**

Secara umum Penilaian (evaluating) kinerja adalah Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dari setiap individu pegawai. Evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi atau instansi pemerintah secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Evaluasi kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan melalui evaluasi tersebut maka dapat di ketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018: 5) evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses evaluasi dan pelaksanaan tugas seorang atau kelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada para pegawai.

Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

- a. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
- b. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen.
- c. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai

Menurut Henri Simamora (dalam Rismawati dan Mattalata 2018: 7) mengungkapkan “evaluasi kinerja adalah proses yang dipakai oleh perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja suatu organisasi atau suatu instansi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pegawai secara tepat dalam memberikan tanggung jawab yang sesuai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar penentuan imbalan berdasarkan hasil kerja pegawai.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja

Dalam melaksanakan sebuah pekerjaan perlu adanya evaluasi kinerja kepada setiap individu pegawai untuk mengetahui hasil kerja yang dicapai setiap pegawai sesuai dengan hasil yang diharapkan di instansi tempat dia bekerja.

Menurut A. Dale Timple (dalam Jafar Abdurrahman 2017: 156), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Roberr L. Mathis dan john H. Jakson (dalam rismawati dan mattalata 2018: 3) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja individu tenaga kerja yaitu : kemampuan mereka, motivasi,

dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan perusahaan.

### **3. Tujuan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia organisasi atau suatu instansi.

Menurut Ivan Cevih (dalam M. Ma'ruf Abdullah 2015: 21) sebagaimana dikutip Surya Dharma evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.



d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Menurut Sunyoto (dalam Rismawati dan Mattalata 2018: 27-28) tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, kursus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dari pengertian diatas dapat disimplkan bahwa kegiatan evaluasi kinerja bertujuan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif dan efisien.

#### **4. Kegunaan Evaluasi Kinerja**

Menurut M. Ma'ruf Abdullah (2015: 22) Evaluasi kinerja (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan organisasi atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya:

- a. Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
- b. Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
- c. Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan.
- d. Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan.
- e. Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan.
- f. Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karier karyawan.

- g. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses staffing.
- h. Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan

## 5. Dimensi Evaluasi Kinerja

Dimensi Penilaian Kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan.

Menurut dalam (Rima Nur Ainnisya dan Isnurrini Hidayat Susilowati 2018: 135) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

### a. Absensi

merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadiran sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tinggat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.

### b. Kejujuran

merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran

yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan memengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.

c. Tanggung Jawab

adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.

d. Kemampuan (hasil kerja)

merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

e. Loyalitas

merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain.

f. Kepatuhan

merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan.

g. Kerjasama

merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan

h. Kepemimpinan

artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam

i. Prakarsa

merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja karyawan

## **6. Indikator Evaluasi Kinerja**

Indikator evaluasi kinerja merupakan sebuah sistem yang berkenaan mengenai pengukuran dari evaluasi kinerja, berkenaan mengenai hasil dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya.

Adapun indikator penilaian kinerja ini menurut Swason (dalam gunawan harimulya 2017: 20) menyatakan sepuluh Penilaian Kerja Pegawai yaitu :

a. *Quality of work*

Yaitu Kualitas kerja yang dicapai merupakan target output yang ditetapkan.

b. *Quantity of work*

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan.

c. *Job knowledge*

Yaitu pemahaman pegawai mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan.

d. *Dependability*

Yaitu kemampuan untuk diandalkan khususnya dalam bekerja atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.

e. *Adaptability*

Yaitu kemampuan beradaptasi atau kemampuan menanggapi kondisi dan perubahan yang terjadi ditempat kerja.

f. *Initiative*

Yaitu kemampuan untuk memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan.

g. *Problem Solving*

Yaitu kemampuan dalam melakukan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

h. *Attendance*

Yaitu hal-hal yang berkaitan dengan absensi atau sering tidaknya pegawai meninggalkan pekerjaannya.

i. *Cooperation*

Yaitu kesediaan bekerjasama dan berpartisipasi dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal didalam dan diluar pekerjaan.

## **C. Tekanan Kerja**

### **1. Pengertian Tekanan Kerja**

Tekanan kerja merupakan hasil dari interaksi antara tugas pekerjaan dengan individu-individu yang melaksanakan pekerjaan itu. Tekanan dalam hal ini adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Apakah ketegangan itu bersifat positif atau negatif tergantung pada tingkat toleransi individu yang bersangkutan.

Triatna (dalam M. Tahrir 2018 : 1) mendefinisikan tekanan kerja(stres) sebagai sebuah suatu keadaan seseorang, dimana kondisi fisik dan psikisnya terkena gangguan baik dari dalam diri maupun dari luar dirinya sehingga mengakibatkan ketegangan dan menyebabkan munculnya

perilaku tidak biasa. Montgomery (dalam Bayu Aji 2016 : 15) mengemukakan “Orang memberikan reaksi yang berbeda terhadap situasi yang dari luar nampaknya menyebabkan tuntutan fisik dan psikologis yang sama. Tekanan kerja dapat didefinisikan sebagai kesadaran atau perasaan disfungsi pribadi sebagai akibat kondisi atau kejadian yang dirasakan di tempat kerja, dan juga reaksi psikologis dan fisiologis karyawan yang disebabkan oleh situasi yang dirasa tidak nyaman ini, tidak diinginkan, atau ancaman langsung di lingkungan tempat kerja karyawan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan yang dimaksud dengan tekanan kerja ialah perasaan disfungsi pribadi yang mengganggu keseimbangan seseorang, perilaku individu sering menyimpang dari pola perilaku normal mereka di tempat kerja yang pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja mereka.

## **2. Gejala Tekanan Kerja**

Salah satunya untuk mengetahui seseorang karyawan itu mengalami tekanan atau tidak itu susah, tetapi dengan mempelajari dan mengetahui gejala-gejala tekanan maka diharapkan dapat mengetahui apakah seorang karyawan itu mengalami tekanan atau tidak.

Menurut Marhot Tua Efendi H (dalam Fajar Ardi Kurniawan 2015: 29) tekanan emosi atau ketegangan yang dialami seseorang dan abstrak gejalanya, oleh para ahli dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:



- a. Gejala fisik, yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada metabolisme organ tubuh seperti denyut jantung yang meningkat, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala dan sakit perut.
- b. Gejala psikologis, yaitu perubahan-perubahan sikap yang terjadi seperti ketegangan, kegelisahan, ketidaktenangan, kebosanan, cepat marah dan lainlain.
- c. Gejala keprilakuan, yaitu perubahan-perubahan atau situasi dimana produktivitas seseorang menurun, absensi meningkat, kebiasaan makan berubah, merokok bertambah, banyak minum-minuman keras, tidak bisa tidur, berbicara tidak tenang, dan lain-lain.

### **3. Dimensi Tekanan Kerja**

Dimensi yang terdapat dalam tekanan kerja mencakup dalam berbagai hal yang terdapat didalam internal organisasi atau instansi yang dapat dijadikan tolak ukur tekanan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai.

Skala tekanan kerja price (dalam bima bayu aji 2016:15) mempunyai empat dimensi yaitu:

- a. Ambiguitas

Ambiguitas adalah situasi dimana pegawai merasa tidak pasti tentang cara kerja yang dilakukan

b. Konflik

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi

c. beban kerja

jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh para pegawai dalam periode waktu tertentu

d. sumber daya yang tidak memadai

pegawai yang melakukan pekerjaan kurang mengerti dengan pekerjaan yang harus dilakukan

#### **4. Faktor Tekanan Kerja**

Tekanan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja yang telah diterima, setiap pegawai akan berusaha menjalankan pekerjaan tersebut dengan semaksimal mungkin meskipun terdapat tekanan dalam pekerjaan.

Menurut fajar ardi kurniawan (2015:27-28) berikut faktor-faktor yang menyebabkan seseorang mengalami tekanan:

a. Waktu yang mendesak

Merupakan kemauan dan gairah untuk bekerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam keadaan waktu yang mendesak.

b. Gaji / upah yang tidak sesuai

Merupakan hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja.

c. Tuntutan fisik

Merupakan kemampuan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan kareakteristik serupa.

d. Kepempinan

Merupakan proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

e. Otoritas kerja yang tidak memadai

Adanya komitmen karyawan pada perusahaan membuat karyawan merasa mempunyai tanggung jawab besar dengan bersedia memberikan segala kemampuannya sehingga dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaannya langsung kepada atasannya.

f. Konflik kerja

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik kerja ini dibedakan menjadi konflik dalam diri individu. Konflik antar individu.

- g. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja

Perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang mengalami tekanan dalam kerja ini meliputi penyelesaian selisih paham yang terjadi dengan atasan, ketidakcocokan sistem kerja yang diberikan, dan kenyamanan dengan gaya kepemimpinan atasan.

## **5. Dampak Tekanan Kerja**

Sebelum berdampak positif, yaitu dapat memacu karyawan untuk berprestasi, disisi lain tekanan juga berdampak negatif, baik bagi individu yang terkena tekanan maupun bagi organisasinya. Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen P. Robins (dalam Fajar Ardi Kurniawan 2015: 29) mengemukakan bahwa, Adanya tekanan kerja tidak dengan sendirinya menyiankan kinerja yang lebih rendah. Bukti menunjukkan bahwa tekanan dapat berpengaruh secara positive atau negatif bagi kinerja karyawan. Bagi banyak orang tingkat tekanan yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dengan meningkatkan kewaspadaan, kemampuan bereaksi, tetapi jika tingkat tekanan nya tinggi atau bahkan tingkat sedang namun berkepanjangan, akhirnya kinerja akan merosot.

Lebih lanjut lagi Agoes (dalam Fajar Ardi Kurniawan 2015: 30) menyatakan beberapa dampak negatif yang timbul dari tekanan, baik terhadap aspek

fisik, fisiologis, perilaku, kesehatan, maupun organisasi. Beberapa dampak tersebut diantaranya:

a. Aspek subjektif

Maksudnya adalah akibat yang tidak berlaku umum, melainkan bersifat perindividu, artinya individu yang satu memungkinkan akan mengalami gejala-gejala yang berbeda. Akibatnya adalah, mudah gelisah, mudah menyerang orang lain, depresi dan mudah murung.

b. Aspek fisiologis

diantaranya mulut kering, sulit bernafas, tenggorokan bengkak, kadar gula darah meningkat.

c. Aspek perilaku, dampak tekanan terhadap perilaku ini berupa: mudah terkena kecelakaan, suka menggunakan obat-obatan, dan emosi sering meledak-ledak.

d. Aspek kognisi, dapat berupa: sulit mengambil keputusan, mudah lupa dan gangguan mental.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa tekanan kerja dapat berdampak positif dan berdampak negatif.berdampak positif karena tekanan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan, karna karyawan yang mengalami tekanan tersebut akan lebih waspada dalam pekerjaannya. misalnya karena adanya kontrol yang berlebihan dari atasan. namun begitu meskipun produktifitas meningkat, tetap saja akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dari

karyawan tersebut karena karyawan tersebut akan merasa tegang, tidak tenang dalam bekerjanya, sehingga kalau tekanan ini berlangsung dengan cukup lama maka bisa saja akan menimbulkan penurunan motivasi dari pekerja tersebut karena tegang yang berkepanjangan dan akhirnya akan mengakibatkan sesuatu yang buruk bagi karyawan itu sendiri maupun organisasinya.

## **6. Indikator Tekanan Kerja**

Untuk mengetahui tekanan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai diperlukan indikator sebagai tolak ukur tekanan kerja. Tekanan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Skala tekanan kerja price (dalam bima bayu aji 2016: 27) digunakan untuk mengukur tekanan kerja dalam penelitian ini. Indikator tekanan kerja adalah :

### **a. Ambiguitas**

Ambiguitas adalah situasi dimana pegawai merasa tidak pasti tentang cara kerja yang dilakukan.

### **b. Konflik**

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

c. beban kerja

jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh para pegawai dalam periode waktu tertentu.

d. sumber daya yang tidak memadai

pegawai yang melakukan pekerjaan kurang mengerti dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

## **D. Karakteristik Pimpinan**

### **1. Pengertian Karakteristik Pimpinan**

Seorang pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sifat atau perilaku yang baik dalam segala tindakannya dalam memimpin bawahannya agar dapat dihormati atau dihargai dan dapat memberikan pengaruh positif bagi para pegawainya. Karakteristik pemimpin atau pimpinan dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

Menurut Baiturrohma Yuliana dan Isro Ani Widayati (2018:209) Pemimpin kurang mendapatkan legitimasi dan kredibilitas dari bawahannya, untuk dapat menjalankan peran kepemimpinan yang efektif, penting bagi pemimpin mendapatkan gambaran bagaimana karakteristik yang diinginkan oleh bawahannya. Gambaran tentang karakter pemimpin yang diinginkan oleh bawahan ini sangat diperlukan agar pemimpin mampu memahami bawahan sehingga mendapatkan kredibilitas dan

legitimasi yang tinggi dari bawahan yang pada akhirnya akan mendatangkan kestabilan dalam organisasi dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut aspizain chaniago (2018: 2) seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan pibadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran tertentu. Menurut Kartono (dalam baiturrohmayuliana dan isro ani widayati 2019:209) mengemukakan“Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersamasama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa pimpinan harus memiliki karakter keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin.Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh pimpinan.



## 2. Ciri-ciri Karakteristik Pimpinan

Setiap pimpinan dalam memimpin suatu organisasi atau instansi memiliki ciri khas nya masing-masing dalam menjalankan wewenang nya. Karakter yang baik dan diharapkan oleh bawahan nya tentunya akan menjadi sebuah energi positif bagi pegawai agar kinerja para pegawai menjadi lebih baik.

Menurut Amirullah (dalam baiturrohmayuliana dan isro ani widayati 2018: 211) Analisis yang terkait pada penelitian yang dilakukan oleh Stogdill mengungkapkan sejumlah karakter yang secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin efektif. Karakter-karakter tersebut adalah:

- a. Rasa tanggung jawab
- b. Semangat
- c. Kemauan keras
- d. Mengambil resiko
- e. Orisinalitas
- f. Kepercayaan diri
- g. Kapasitas untuk menangani tekanan
- h. Kapasitas untuk mempengaruhi
- i. Kapasitas untuk mengkoordinasikan apa upaya-upaya orang lain dalam mencapai tujuan

### 3. Peran Pimpinan

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting bagi suatu organisasi atau sebuah instansi pemerintah, karena peran yang akan dilakoni atau di lakukan seorang pimpinan harus bisa mempengaruhi organisasinya dan juga bawahannya untuk membawa kearah yang lebih baik.

Menurut henri mintzberg (dalam dadan marathon, et al, 2019:227) mengemukakan ada tiga peran yang biasa di jalankan pimpinan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi yaitu :

#### a. Peranan pribadi

- 1) *Figure head*, Pimpinan merupakan figur atau contoh bagi organisasi.
- 2) *Leader*, Pimpinan mengarahkan, memberi perintah, bimbingan dan memberi petunjuk bagi anggota organisasi.
- 3) *Liaison*, Pimpinan sebagai penghubung bagi organisasi dan penghubung antara atasan dan bawahan.

Menurut badeni (dalam dadan marathon, et al, 2019:229) mengemukakan ada empat peran yang biasa di jalankan pimpinan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi yaitu :

#### a. Peran membuat keputusan

- 1) *Entrepreneur*, keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mandiri dan mempunyai keahlian.

- 2) *Disturbance handler*, pemimpin harus menghilangkan rintangan yang dapat menghalangi jalannya organisasi.
  - 3) *Resource allocation*, pimpinan memiliki kewenangan dalam menegndalikan sumber daya organisasi.
  - 4) *Negotiator*, pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi dengan organisasi lain dan individu.
- b. Peran sumber informasi
- 1) *Monitor and desinator*, pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingns orgnsisasi.
  - 2) *Spoke person*, pemimpin harus berperan sebagai pembicara bagi organisasi.

#### 4. Fungsi Pimpinan

Pemimpin memegang fungsi penting dalam sebuah organisasi. Menurut Sondang P. Siagian (dalam baiturrohmayuliana dan isro ani widayati 2018: 210) karena kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria lain yang dapat dan biasanya digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi pimpinan. Lima fungsi-fungsi pimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha mencapai tujuan.

- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi.
- c. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
- e. Pimpinan selaku intergrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

### **5. Kredibilitas Seorang Pimpinan**

Dalam penelitiannya yang tertuang pada buku “The Leadership Challenge”, Kouzes & Posner (dalam baiturrohmayuliana dan isro ani widayati 2018: 211) menyatakan “bahwa jujur, memandang kedepan, inspirasi dan kecakapan lebih dari dua dekade terakhir secara konsisten dipilih sebagai empat syarat kepemimpinan yang paling penting”. Kredibilitas menghasilkan pemimpin yang dapat dipercaya (kredibel). Seseorang tidak akan diangkat sebagai pemimpin jika tidak dipercaya. Seorang pemimpin sulit memimpin bawahannya jika sudah tidak dipercayai.

Kouzes & Posner (dalam baiturrohma yuliana dan isro ani widayati 2018: 212) menemukan bahwa ketika orang merasa manajer langsung mereka memiliki kredibilitas yang tinggi, mereka secara signifikan akan cenderung untuk :

- a. Bangga mengatakan pada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi.

- b. Merasakan semangat kelompok yang kuat.
- c. Melihat bahwa nilai-nilai pribadi mereka konsisten dengan nilai-nilai organisasi.
- d. Merasa terikat dan berkomitmen pada organisasi.
- e. Memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi.

## **6. Indikator Karakteristik Pimpinan**

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya.

Menurut Tjuju (dalam khusnul fikri 2018:73) ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu :

- a. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.
- b. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
- c. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
- d. Berani menghadapi tantangan.

## **E. Kerangka Pikir**

Menurut sugiono (2018:29) menyatakan “kerangka pikir sintesa tentang hubungan antara variabel yang di susun dari berbagai teori yang telah di

deskripsikan” adapun kerangka pikir yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Karakteristik seorang pimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam memimpin suatu organisasi atau suatu instansi. Karakteristik pimpinan merupakan watak, sifat, atau sikap yang harus dimiliki oleh seorang dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi. Pimpinan Dinas pendidikan kabupaten pringsewu diharapkan memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam menjalankan wewenangnya sebagai seorang pimpinan sehingga akan menciptakan kemauan pegawai untuk bekerja keras, disiplin, jujur dalam bekerja, tanggung jawab dengan tugas yang diberikan. pemimpin yang memiliki karakteristik akuntabilitas tinggi maka para pegawai akan rajin dan tekun dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga pekerjaan akan lebih mudah dilaksanakan oleh para pegawai.

Pimpinan yang memiliki karakteristik terbuka tentunya akan lebih memudahkan para pegawai dalam menyampaikan pendapat atau keluhan yang dirasakan oleh setiap pegawainya. Maka dari itu ketika pemimpin mau terbuka dengan pegawainya hal tersebut dapat menimbulkan perasaan ingin bekerja keras dan disiplin setelah berkoordinasi dengan pimpinan. Selanjutnya yang timbul dari para pegawai adalah jujur dan tanggung jawab terhadap pekerjaan karena mereka akan lebih nyaman menceritakan hal yang dirasakan dalam pekerjaan kepada pemimpinnya. Kemudian masuk kedalam tahap pegawai rajin

dan tekun dalam bekerja. Karakter membangun kekuatan juga merupakan hal yang perlu dimiliki oleh pimpinan. Pimpinan yang membangun kekuatan bersama-sama dengan para pegawai akan berdampak pada etos kerja yang dimiliki setiap pegawai seperti : kerja keras, disiplin, jujur, tanggung jawab, rajin dan tekun dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus dikerjakannya.

Berani menghadapi tantangan ini merupakan salah satu sifat pemimpin yang tidak takut menghadapi berbagai masalah yang dialami instansi yang ia pimpin dan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Misalnya tantangan yang dialami baru-baru ini adalah bekerja dari rumah masing-masing. Pimpinan tentunya harus menentukan pelayanan terbaik di bidang pendidikan terkait dan teknis pelaksanaan pekerjaan agar dapat berjalan dengan semestinya. Tantangan yang dihadapi oleh pimpinan tentunya akan berdampak kepada pegawai untuk bekerja keras, lebih disiplin dalam bekerja, jujur dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya pegawai harus lebih rajin dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan agar tepat sesuai dengan kurun waktu yang ditentukan.

Selain itu tekanan kerja juga menjadi hal yang cukup serius yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen dinas pendidikan. Tekanan kerja merupakan sebagai kesadaran atau perasaan disfungsi pribadi sebagai akibat kondisi atau kejadian yang dirasakan di tempat kerja, dan juga reaksi psikologis dan fisiologis karyawan yang disebabkan oleh situasi yang tidak di

inginkan atau ancaman langsung di lingkungan tempat kerja karyawan. Pegawai dinas pendidikan kabupaten pringsewu yang mengalami tekanan tentu saja akan mengalami penurunan kinerja. Apabila hal ini terjadi maka hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan mencapai tujuan yang telah di buat bersama-sama.

Variabel yang mempengaruhi etos kerja selanjutnya ialah tekanan kerja dimana dalam indikator nya terdapat abiguitas sebagai tolak ukur yang pertama, Ambiguitas merupakan situasi dimana pegawai merasa tidak pasti tentang pekerjaan dan cara kerja yang nyaman dilakukan. Apabila pegawai merasakan ambiguitas dalam bekerja tantunya hal tersebut dapat berdampak pada kerja keras dan disiplin yang dilakukan dalam bekerja, kemudia pegawai yang ambigu juga pasti akan menimbulkan kejujuran pegawai, tanggung jawab, serta rajin dan tekun dalam menjalankan pekerjaan yang diterimanya. Kemudian yang kedua yaitu konflik, konflik merupakan salah satu alasan dalam tekanan kerja yang terjadi dalam sebuah organisasi atau instansi, permasalahan yang terjadi dalam internal antar sesama pegawai atau pegawai dengan atasan. Masalah bisa timbul dikarenakan beberapa fakator misalnya, persaingan, miss komunikasi antar sesama pegawai atau dengan atasan dan hubungan pribadi antar pegawai. Maka berdasarkan hal tersebut juga dapat memicu pegawai untuk bekerja keras dan lebih disiplin lagi agar tidak menimbulkan konflik, jujur dan tanggung jawab juga merupakan peminimalisiran konflik, kemudia



rajin dan tekun agar tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan bersama-sama juga dapat terselesaikan bersama.

Beban kerja merupakan tolak ukur yang ketiga dalam tekanan kerja, jumlah pekerjaan yang diterima para pegawai dan dalam kurun waktu tertentu untuk menyelesaikan pekerjaannya menjadi beban tersendiri bagi para pegawai. Semakin banyak pekerjaan yang diterima maka semakin membuat pegawai harus bekerja keras dan disiplin penyelesaian sesuai dengan pekerjaan yang telah ditentukan, jujur dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai merupakan bagian dalam kesanggupan menerima beban kerja tersebut, kemudian rajin dan tekun yang harus dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerja agar dapat terselesaikan dengan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Kemudian yang terakhir yaitu sumber daya yang tidak memadai, sumber daya manusia atau pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi atau instansi. Maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni, apabila pegawai tidak memadai dalam melaksanakan pekerjaannya maka pegawai dituntut bekerja lebih keras untuk memahami dan menjalankan pekerjaannya, disiplin juga perlu pegawai terapkan dalam diri agar semakin menguasai apa yang dikerjakan. Jujur dan tanggung jawab sebagai pegawai yang memiliki etos kerja, kemudian rajin dan tekun untuk lebih giat dalam bekerja.

Selanjutnya terkait tekanan kerja yang dapat mempengaruhi etos kerja atau kinerja pegawai, evaluasi kinerja merupakan faktor penting dalam fungsi manajemen yaitu untuk menilai hasil akhir pekerjaan yang telah di laksanakan oleh para pegawai. Mengevaluasi hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan pegawai dapat menjadi sebuah acuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan apabila diperlukan guna meminimalkan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di berikan di tahun-tahun mendatang.

Variabel evaluasi kinerja merupakan satu hal yang mutlak harus dilakukan setiap organisasi atau instansi pemerintah, Evulasi kinerja atau penilaian kinerja menjadi tolak ukur setiap individu pegawai untuk mengetahui kinerja dari pegawai. *Quality of work* (kualitas kerja) yang dihasilkan oleh setiap pegawai tentunya akan sangat berdampak pada kerja keras pegawai, dengan bekerja keras maka kualitas kerja yang dihasilkan akan sesuai dengan apa yang diharapkan. Seorang yang memiliki kualitas kerja yang baik tentu disiplin juga ia terapkan dalam mealaksanakan pekerjaannya, jujur dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, rajin dan tekun agar kualitas yang dihasilkanpun semakin baik pula.

*Quantity of work* (jumlah kerja) yang dilakukan dan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan akan memicu timbulnya keinginan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja keras dan disiplin terhadap waktu penyelesaian. Jujur dan tanggung jawab diperlukan dalam menerima

jumlah kerja yang akan pegawai kerjakan, dan diikuti dengan rajin dan tekun agar pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu. *Job knowledge*(pengetahuan kerja) merupakan pemahaman pegawai mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan yang akan dilakukan, penting bagi pegawai mengetahui jumlah pekerjaan dan tata cara kerja demi meningkatkan hasil kerja yang berdampak pada timbulnya kerja keras, disiplin dengan prosedur kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau instansi, jujur dalam bekerja, tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, rajin dan tekun untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

*Dependability*(dapat diandalkan) pegawai yang dapat diandalkan akan memberikan nilai positif dari pimpinan, Hal ini tentu menjadiah can bagi para pegawai dalam bekerja, pegawai akan cenderung lebih fokus terhadap kerja keras agar bisa pekerjaan selesai dengan benar dan mendapat perhatian dari pimpinan. Tentunya tidak lepas dari kedisiplinan dalam bekerja, jujur kepada pimpinan, dan tanggung jawab yang utama untuk mendapatkan kepercayaan. Untuk kesesuaian pekerjaan dengan prosedur maka rajin dan tekun menjadi bagian dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian *adaptability* (beradaptasi) kemampuan beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan sangat diperlukan misalnya, membaaur dengan karyawan yang lain, bertanya kepada pegawai lain apabila tidak mengetahui terkait pekerjaan yang dilakukan, dan mengikuti prosedur atau peraturan yang ada didalam organisasi atau instansi tersebut. Adaptasi akan sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan etos kerja pegawai,

maka dari itu akan muncul keinginan bekerja keras dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan disiplin mengikuti peraturan yang ada, jujur dalam bekerja untuk mendapatkan simpati dari lingkungan selama beradaptasi, bertanggung jawab atas apa yang terjadi di lingkungan kerja, kemudian rajin dan tekun dalam beradaptasi dengan pekerjaan yang akan dikerjakan.

Initiative (inisiatif) juga perlu dimiliki oleh setiap pegawai, karena pada kenyataannya terkadang dalam bekerja pun perlu memunculkan ide-ide atau gagasan, misalnya sebagai pemecah suatu permasalahan atau menemukan cara dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih mudah. Dengan adanya inisiatif dari setiap pegawai tentunya akan timbul kerja keras yang semakin bertambah, inisiatif juga dapat memicu pegawai untuk lebih disiplin karena mereka sudah paham bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan cara mereka masing-masing, jujur akan lebih memudahkan pegawai dalam mengembangkan gagasan, kemudian pegawai bertanggung jawab atas inisiatif yang dimunculkannya, serta rajin dan tekun dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan inisiatifnya. *Problem solving* (memecahkan permasalahan) dalam bekerja pasti sesekali akan ada sebuah permasalahan yang timbul akibat konflik internal maupun eksternal maka dari itu pegawai tentu juga harus memiliki kemampuan dalam melakukan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi. Maka terkait hal tersebut akan berdampak timbulnya kerja keras untuk menyelesaikan permasalahan, disiplin atas apa yang harus dilakukan, rasa tanggung jawab dalam penyelesaian masalah, pegawai akan

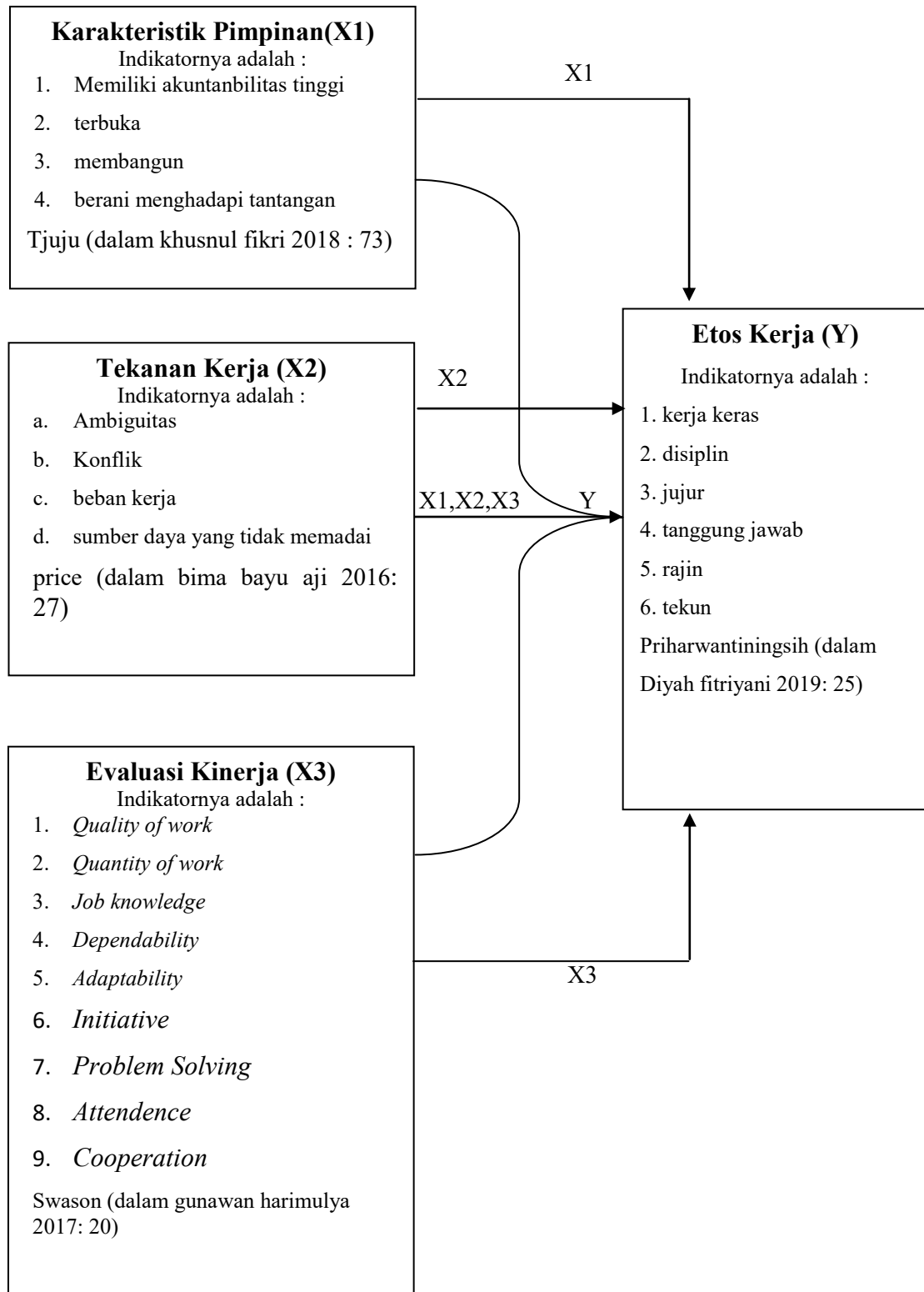
lebih rajin dan tekun dalam bekerja setelah permasalahan-permasalahan yang dihadapi dapat terselesaikan.

*Attendance* (kehadiran) dalam bekerja tentunya kehadiran adalah yang paling utama, dalam mengevaluasi kinerja pegawai kehadiran menjadi tolak ukur yang paling mudah dilakukan. Ketika seorang pegawai dengan presentase kehadiran yang baik maka terdapat kerja keras dan disiplin yang dilakukan dalam bekerja, jujur dan tanggung jawab menjadi prioritas nya, pegawai dengan rajin dan tekun dalam menjalankan pekerjaannya. *Cooperation* (bekerja sama) setiap pegawai dalam bekerja pasti ada kalanya membutuhkan bantuan pegawai lain, pegawai yang mau bekerja sama dan berpartisipasi dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal didalam dan diluar pekerjaan tentunya akan berdampak kepada etos kerja yang dimilikinya. Timbulnya kerja keras dan disiplin yang dilakukan karna membantu pekerjaan pegawai lain, jujur apabila tidak bisa berpartisipasi atau bekerja sama dalam membantu pegawai lain, tanggung jawab terhadap kerjasama yang dilakukan dengan pegawai lain dan yang terakhir setelah berpartisipasi dengan pegawai maka pegawai akan lebih rajin dan tekun dalam bekerja demi tercapai tujuan yang telah dibuat bersama.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa karakter dari seorang pemimpin merupakan salah satu faktor penentu bagaimana sebuah organisasi atau instansi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang

telah ditetapkan bersama-sama, bagaimana menentukan pekerjaan agar tidak menjadi tekanan yang berlebihan kepada para pegawai yang merupakan faktor utama penentu keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan. Evaluasi kinerja perlu dilakukan mengingat hal tersebut berkaitan erat dalam hal penilaian etos kerja pegawai, maka dari itu dari ketiga variabel tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas etos kerja pegawai dan memberikan keuntungan dari berbagai pihak baik manajemen, pimpinan, maupun organisasi itu sendiri. Oleh karena itu sejalan dengan kerangka berfikir tersebut dapat di indikasikan bahwa adanya pengaruh karakteristik pimpinan, tekanan kerja, dan evaluasi kinerja terhadap etos kerja, secara skematis model kerangka konseptual penelitian ini dapat terlihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir



## **F. Hipotesis**

Menurut sugiono (2018:134) menyatakan “hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian”. Hipotesis dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah :

1. Ada pengaruh karakteristik pimpinan terhadap etos kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pringsewu.
2. Ada pengaruh tekanan kerja terhadap etos kerja pegawai dinas pendidikan kabupaten pringsewu.
3. Ada pengaruh evaluasi kinerja terhadap etos kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pringsewu.
4. Ada pengaruh karakteristik pimpinan, tekanan kerja, dan evaluasi kinerja secara simultan terhadap etos kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pringsewu.