

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT CHIMASINDO AGRI BALOI  
BATAM**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
Dewi Fitriani JS  
140610022**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2018**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT CHIMASINDO AGRI BALOI  
BATAM**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat**

**Memperoleh gelar Sarjana**



**Oleh  
Dewi Fitriani JS  
140610022**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2018**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Dewi Fitriani JS

NPM/NIP : 140610022

Fakultas : Ilmu Sosial Dan Humaniora

Program Studi : Manajemen Perbankan

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat dengan judul:

**Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam** Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah atau pendapat yang pernah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang secara tertulis dengan jelas di cantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan nama pengarang dan di cantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia naskah Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun

Batam, 08 Agustus 2018

Materai 6000

**Dewi Fitriani JS**

140610022

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT CHIMASINDO AGRI BALOI  
BATAM**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat**

**Memperoleh gelar Sarjana**

**Oleh  
Dewi Fitriani JS  
140610022**

**Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal**

**Seperti tertera di bawah ini**

**Batam, 8 Agustus 2018**

**Suali S.E., M.M.**

**Pembimbing**



## ABSTRAK

Indonesia terus berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan kesejahteraan rakyatnya. Salah satu daerah yang terus berkembang pesat adalah Kota Batam, wilayah ini memiliki banyak perusahaan asing dengan bidang industri yang sangat beragam. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloï Batam. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan 150 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis ada pengaruh signifikan (signifikan) variabel independen (budaya organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja) terhadap variabel kinerja karyawan dapat diterima. Hasil analisis regresi linier berganda juga menunjukkan pengaruh parsial variabel budaya organisasi (X1), Kompetensi (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja

## ABSTRACT

*Indonesia continues to strive to promote the welfare and prosperity of its people. One of the regions that continue to grow rapidly is Batam City, this region has many foreign companies with very diverse industrial fields. The purpose of this research to analyze and examine the influence of organizational culture, competence and work motivation on employee performance PT Chimasindo Agri Baloi Batam. This research uses quantitative method. Sampling method using purposive sampling with 150 respondents. The results showed that all independent variables organizational culture, competence, and work motivation together had a significant influence on the dependent variable Employee Performance, with a significance value of 0.000 ( $p < 0.05$ ). Thus, the hypothesis there is a significant influence (significant) of independent variables (organizational culture, Competence and Work motivation) to the employee performance variable is acceptable. The results of multiple linear regression analysis also show the partial influence of organizational culture variable (X1), Competence (X2), and work motivation (X3) on employee performance (Y).*

**Keywords:** *Organizational Culture, Competence, motivation Performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan yang maha Esa, Shalawat dan taslim senantiasa tucurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita ke zaman teknologi dan pendidikan seperti yang kita rasakan ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (S1) pada Program Studi Manajemen Perbankan Universitas Putera Batam. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati. Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elfi Husda S.Kom., M.SI. selaku Rektor Universitas Putera Batam;
2. Bapak Suhardianto, S.Hum., M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Putera Batam;
3. Ibu Mauli Siagian, S.Kom., M.Si Selaku Ketua Program Studi Manajemen;
4. Bapak Syaifullah, S.E., M.M. selaku pembimbing Akademik;
5. Bapak Suali, S.E., M.M. selaku pembimbing skripsi pada Program Studi Manajemen Perbankan Universitas Putera Batam;
6. Dosen dan Staff Universitas Putera Batam;
7. Pihak PT Chimasindo Agri Baloi Batam yang bersedia membantu dan telah memberikan data-data yang bermanfaat bagi penulis;
8. Kedua orang tua saya Bapak Jurlenong dan Ibu Suhartini, Adik saya Tasya JS dan Mewah Sejati JS;
9. Khaja Irfan Babu S.A, B.Tech., M.Tech yang selalu mendukung, membantu mencari referensi dan mendoakan saya;
10. Susanti, Dimas Indra J.S, Rizal, M. Rizal, Anggy Sari, Ronal, Kevin, Suriani, Yosie Andriani, Kiki Oktafiani, Egi Hendricek yang sama-sama berjuang untuk mendapatkan gelar S.M;
11. Untuk Teman seperjuangan Manajemen Perbankan 2014.

Semoga Allah SWT memberi kesehatan dan keselamatan untuk membalas kebaikan dan selalu mencurahkan hidayah serta taufik-Nya,Amin.

Batam,8 Agustus 2018

**Dewi Fitriani JS**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	14
1.3 Batasan Masalah .....	14
1.4 Rumusan Masalah .....	15
1.5 Tujuan Penelitian .....	15
1.6 Manfaat Penelitian .....	16
1.6.1 Manfaat Teoritis .....	16
1.6.2 Manfaat Praktis .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Teori Dasar.....	18
2.1.1 Perilaku Organisasi .....	18
2.1.2 Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.1 Proses Terbentuk dan Unsur-Unsur Pembentuk Budaya Organisasi....	20
2.1.2.2 Pengertian Budaya Organisasi .....	22
2.1.2.3 Jenis Budaya Organisasi .....	23
2.1.2.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi .....	25
2.1.2.5 Sumber-sumber Budaya Organisasi.....	25
2.1.2.6 Fungsi Budaya Organisasi .....	26
2.1.2.7 Karakteristik Budaya Organisasi .....	29
2.1.2.8 Sifat-sifat Budaya Organisasi .....	33
2.1.2.9 Unsur-unsur Budaya Organisasi .....	33
2.1.2.10 Tipe dan Tipologi Budaya Organisasi (Organization Culture).....	34
2.1.2.11 Nilai Dasar Budaya Organisasi/Perusahaan.....	34
2.1.2.12 Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi ..	36
2.1.2.13 Budaya yang Kuat Berkaitan dengan Kinerja yang Unggul .....	38
2.1.2.14 Pengaruh Budaya dalam Pembentukan Manajemen Kinerja.....	39

2.1.2.15	Indikator Budaya Organisasi.....	39
2.1.3	Kompetensi .....	41
2.1.3.1	Pengertian Kompetensi .....	41
2.1.3.2	Kompetensi dan Kecakapan.....	42
2.1.3.3	Jenis dan Karakteristik Kompetensi.....	43
2.1.3.4	Tujuan Penilaian Kompetensi Karyawan.....	43
2.1.3.5	Kompetensi Individu.....	44
2.1.3.6	Usaha Dalam Memenuhi Kompetensi .....	47
2.1.3.7	Apakah Keuntungannya Mengembangkan Sistem Kompete .....	47
2.1.3.8	Hubungan Sebab Akibat Kompetensi dan Kinerja .....	48
2.1.3.9	Indikator- Indikator Kompetensi.....	48
2.1.4	Motivasi Kerja .....	49
2.1.4.1	Pengertian Motif, Motivasi dan Motivasi Kerja .....	49
2.1.4.2	Teori-Teori Motivasi Kerja.....	53
2.1.4.3	Asas-Asas Motivasi .....	55
2.1.4.4	Faktor-Faktor Motivasi .....	57
2.1.4.5	Prinsip-Prinsip dalam Memotivasi Kerja Karyawan .....	59
2.1.4.6	Tujuan Motivasi .....	61
2.1.4.7	Karakteristik Motivasi Kerja.....	62
2.1.4.8	Pendekatan Motivasi Kerja .....	63
2.1.4.9	Motode Motivasi Kerja .....	63
2.1.4.10	Teknik Motivasi Kerja .....	64
2.1.4.11	Langkah-Langkah Memotivasi .....	66
2.1.4.12	Indikator Motivasi Kerja.....	67
2.1.5	Kinerja.....	67
2.1.5.1	Kinerja atau Produktivitas Karyawan .....	68
2.1.5.2	Pengertian Kinerja .....	68
2.1.5.3	Prinsip dasar Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	69
2.1.5.4	Penilaian Kinerja.....	71
2.1.5.5	Manfaat Penilaian Kinerja .....	72
2.1.5.6	Faktor-faktor Penilaian Kinerja .....	73
2.1.5.7	Tujuan dan Fungsi Manajemen Penilaian Kinerja.....	74
2.1.5.8	Solusi Dalam Menyelesaikan Permasalahan Penilaian Kinerja.....	75
2.1.5.9	Evaluasi Kinerja Dan Mekanisme Penilaian.....	77
2.1.5.10	Fungsi Dan Peran Manajemen Kinerja .....	77
2.1.5.11	Manajemen Kinerja Berperan Menurunkan Potensi Konflik .....	78
2.1.5.12	Indikator Kinerja Karyawan.....	81
2.2	Penelitian Terdahulu .....	86
2.3	Kerangka Pemikiran.....	99
2.4	Hipotesis Penelitian .....	99

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Desain Penelitian.....	101
3.2	Operasional Variabel.....	101
3.2.	Variabel Bebas ( <i>Independen Variable</i> ).....	102
3.2.2.	Variabel Terikat ( <i>Dependent Variable</i> ) .....	104

3.3	Populasi dan Sampel .....	108
3.3.1	Populasi.....	108
3.3.2	Sampel.....	109
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	109
3.5	Metode Analisis Data.....	113
3.5.1	Analisis Deskriptif .....	113
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	114
3.5.2.1	Uji Validitas Data .....	114
3.5.2.2	Uji Reliabilitas .....	116
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	118
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	119
3.5.3.2	Uji Multikolonieritas.....	119
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	120
3.5.4	Uji Pengaruh .....	120
3.5.4.1	Regresi Linear Berganda.....	120
3.5.4.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	121
3.5.5	Uji Hipotesis .....	122
3.5.5.1	Uji T (Regresi Parsial) .....	123
3.5.5.2	Uji F (Regresi Simultan).....	124
3.6	Lokasi Dan Jadwal Penelitian .....	126
3.6.1	Lokasi Penelitian.....	126
3.6.2	Jadwal Penelitian.....	126

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Penelitian .....	128
4.1.1	Profil Responden.....	128
4.1.1.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	129
4.1.1.2	Data Responden Berdasarkan Usia .....	130
4.1.1.3	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	132
4.1.1.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	133
4.1.1.5	Data Responden Berdasarkan Etnis .....	135
4.1.2	Analisis Deskriptif .....	136
4.1.2.1	Deskriptif Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ).....	136
4.1.2.2	Deskriptif Variabel Kompetensi ( $X_2$ ).....	140
4.1.2.3	Deskriptif Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ).....	144
4.2.1.4	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).....	148
4.1.3	Hasil Uji Kualitas Data .....	152
4.1.3.1	Hasil Uji Validitas Instrumen .....	152
4.1.3.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	156
4.1.4	Hasil Uji Asumsi Klasik .....	159
4.1.4.1	Hasil Uji Normalitas .....	159
4.1.4.2	Hasil Uji Multikolinearitas .....	161
4.1.4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	162
4.1.5	Hasil Uji Pengaruh .....	163
4.1.5.1	Regresi Linear Berganda.....	164
4.1.5.2	Hasil koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	166

4.1.6	Hasil Uji Hipotesis .....	167
4.1.6.1	Uji T (Regresi Parsial) .....	167
4.1.6.2	Uji F (Regresi Simultan).....	169
4.2	Pembahasan.....	170

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Simpulan .....	1174
5.2	Saran .....	176

**DAFTAR PUSTAKA.....178**

**LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Pendukung Penelitian**

**Lampiran 2. Daftar Riwayat Hidup**

**Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian**

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Data Penjualan .....	10
Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	20
Gambar 2. Kerangka Dasar Pembentukan Kompetensi .....	46
Gambar 2.3 Konsep Motif dan Motivasi .....	50
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran .....	99
Gambar 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	130
Gambar 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	131
Gambar 4.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	133
Gambar 4.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	134
Gambar 4.5 Data Responden Berdasarkan Etnis.....	136
Gambar 4.6 Hasil Uji Histogram Normalitas .....	158
Gambar 4.7 PP Plot Normalitas.....	160



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Data Penjualan ..... 9
Tabel 3.1	Oprasional Variabel Penelitian ..... 106
Tabel 3.2	Skala Likert..... 112
Tabel 3.3	Range Validitas..... 115
Tabel 3.4	Indeks Koefisien Realibilitas ..... 118
Tabel 3.2	Jadwal Penelitian ..... 127
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 129
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Usia..... 130
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... 132
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan ..... 133
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Etnis..... 136
Tabel 4.6	Data Deskriptif X1-1 ..... 137
Tabel 4.7	Data Deskriptif X1-2 ..... 137
Tabel 4.8	Data Deskriptif X1-3 ..... 138
Tabel 4.9	Data Deskriptif X1-4 ..... 138
Tabel 4.10	Data Deskriptif X1-5 ..... 139
Tabel 4.11	Data Deskriptif X1-6 ..... 139
Tabel 4.12	Data Deskriptif X1-7 ..... 140
Tabel 4.13	Data Deskriptif X2-1 ..... 141
Tabel 4.14	Data Deskriptif X2-2 ..... 141
Tabel 4.15	Data Deskriptif X2-3 ..... 142
Tabel 4.16	Data Deskriptif X2-4 ..... 142
Tabel 4.17	Data Deskriptif X2-5 ..... 143
Tabel 4.18	Data Deskriptif X2-6 ..... 143
Tabel 4.19	Data Deskriptif X3-1 ..... 144
Tabel 4.20	Data Deskriptif X3-2 ..... 144
Tabel 4.21	Data Deskriptif X3-3 ..... 145
Tabel 4.22	Data Deskriptif X3-4 ..... 146
Tabel 4.23	Data Deskriptif X3-5 ..... 146
Tabel 4.24	Data Deskriptif X3-6 ..... 147
Tabel 4.25	Data Deskriptif X3-7 ..... 147
Tabel 4.26	Data Deskriptif Y-1 ..... 148
Tabel 4.27	Data Deskriptif Y-2 ..... 149
Tabel 4.28	Data Deskriptif Y-3 ..... 149
Tabel 4.29	Data Deskriptif Y-4 ..... 150
Tabel 4.30	Data Deskriptif Y-5 ..... 150
Tabel 4.31	Data Deskriptif Y-6 ..... 151
Tabel 4.32	Data Deskriptif Y-7 ..... 151
Tabel 4.33	Data Deskriptif Y-8 ..... 152
Tabel 4.34	Hasil Uji Validitas X1 ..... 154

Tabel 4.35	Hasil Uji Validitas X2 .....	154
Tabel 4.36	Hasil Uji Validitas X3 .....	155
Tabel 4.37	Hasil Uji Validitas Y .....	155
Tabel 4.38	Hasil Uji Reabilitas Instrumen.....	156
Tabel 4.39	Hasil Uji Reabilitas X1 .....	157
Tabel 4.40	Hasil Uji Reabilitas X2 .....	157
Tabel 4.41	Hasil Uji Reabilitas X3 .....	158
Tabel 4.42	Hasil Uji Reabilitas Y .....	158
Tabel 4.43	Hasil Uji Kolomogorov .....	161
Tabel 4.44	Hasil Uji Multikolinearitas .....	162
Tabel 4.45	Hasil Uji Glejser .....	163
Tabel 4.46	Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	164
Tabel 4.47	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	166
Tabel 4.48	Hasil Uji Uji T .....	168
Tabel 4.49	Hasil Uji Uji F .....	169

## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1 Rumus Slovin.....	109
Rumus 3.2 Rumus Korelasi Pearson.....	116
Rumus 3.3 Rumus Cronbach's Alpa.....	117
Rumus 3.4 Rumus Regresi Linear Berganda.....	121
Rumus 3.5 Rumus Determinasi .....	122
Rumus 3.6 Rumus Uji T .....	123
Rumus 3.7 Rumus Uji F.....	124

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Hingga saat ini Indonesia terus berupaya memajukan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakatnya. Upaya nyata yang terlihat saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan asing yang berinvestasi. Kebijakan ini tentu saja semakin mendorong maju nya suatu kawasan di mana perusahaan tersebut berada.

Salah satu wilayah yang terus berkembang pesat adalah kota Batam, wilayah ini banyak memiliki perusahaan asing dengan bidang industri yang sangat beragam. Keberadaan industri-industri ini tentu saja membuka peluang bagi tenaga kerja. Setelah pekerja bekerja dengan baik dalam perusahaan, maka kemudian tugas perusahaan untuk memelihara agar karyawan tersebut berada dalam perusahaan yang nyaman, perusahaan pun terus berupaya agar karyawan dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Semakin berkembangnya persaingan bisnis saat ini, sangat lah di butuhkan perubahan dalam sebuah perusahaan yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan mempertahankan kualitas sumber daya manusia. Salah satu masalah nasional yang di hadapi bangsa Indonesia ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan perusahaan yang berkelanjutan. Sumber daya manusia yang handal perlukan adanya pelatihan yang terus di perbaruhi dan

penyediaan berbagai fasilitas namun, tantangan utama bagi perusahaan adalah dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Umumnya setiap perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu mempertahankan kehidupan dan kinerja perusahaan. Keberhasilan itu tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas dan menjalankan semua sistem yang ada di dalam perusahaan. Salah satu kunci utama untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas perusahaan perlu menciptakan budaya organisasi di lingkungan perusahaan. Sebelum sampai kepada pengertian budaya organisasi, penulis menjelaskan terlebih dahulu pengertian budaya dan organisasi.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan internal serta cara mengatasinya. Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Menurut Philip Selznick dalam Tika, (2010: 4) Hal-hal yang tercakup dalam organisasi terdiri dari kumpulan dua orang atau lebih, kerja

sama, tujuan bersama, sistem koordinasi kegiatan, pembagian tugas dan tanggung jawab personil.

Budaya dalam sebuah organisasi tidak terbentuk begitu saja, namun perlu ada nya sebuah proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Prosesnya mengikuti alur berikut: para pendirian pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar. nilai-nilai, prespektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan. Budaya muncul ketika para anggota berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individu seperti persoalan identitas diri, control, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana bisa di terima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Menurut Yunita Sari Mustikaningsi,(2014: 45) Budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut. Oleh sebab itu budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku.

Masalah budaya organisasi di PT Chimasindo Agri Baloi Batam adalah kurang nya interaksi sesama pegawai di luar formal pekerjaan seperti hal nya

hanya berbicara sebatas keperluan pekerjaan saja mulai dari jam 08.00 pagi sampai dengan jam 17.00 sore dan di waktu istirahat pun karyawan hanya sibuk dengan sendiri seperti keluar untuk makan siang atau membentuk kelompok dan hanya kelompok itu terus setiap hari nya. Adanya rasis di lingkungan pekerjaan sehingga minoritas merasa kurang nyaman di lingkungan pekerjaan. Rasis membawa budaya organisasi mayoritas menjadi lebih unggul sehingga untuk beberapa karyawan merasa tidak merasa nyaman dan akhirnya memilih untuk berhenti bekerja.

Dalam penelitian Tobing, (2015: 166) bahwa pengaruh secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap perilaku bekerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan.

Sebagaimana di terangkan diatas, pada intinya budaya organisasi setiap perusahaan berbeda dan budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatan sehari-hari, akan tetapi juga sangat

mempengaruhi bagaimana kinerja yang ingin di capai sebuah organisasi perusahaan.

Selain sumber daya manusia berbasis budaya organisasi dan sumber daya manusia berbasis kompetensi juga perlu perusahaan miliki. Biasanya untuk menunjang karir dari seorang karyawan beberapa perusahaan menerapkan sistem penilaian melalui yang namanya kompetensi. kompetensi ini biasanya ada yang bersifat terang-terangan sehingga karyawan dapat menjaga tingkah laku dan ada juga yang bersifat rahasia sehingga karyawan tidak mengetahui kapan tingkah laku mereka di nilai oleh atasan.

Menurut Spencer dalam Moehariono, (2010: 4) kompetensi terletak pada bagaian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas padasemua situasi dan tugas pekerjaan. Kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkat kinerjanya. Selain itu, kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu. Pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian, dan pengetahuan yang diperolehnya. Itulah awal munculnya pendapat dan ide dari sejarah kompetensi secara luas, tetapi dalam praktik sehari-hari selanjutnya kita akan melihat bahwa ternyata sistem kompetensi bisa diaplikasikan oleh manajemen sumber daya manusia untuk banyak hal, termasuk



rekrutmen, pengukuran kinerja, kompensasi (*rewards*), dan kebutuhan untuk pelatihan-pelatihan.

Masalah kompetensi di PT Chimasindo Agri Baloi Batam adalah adanya sistem kekerabatan yang menjadi prioritas promosi, bukan diukur dari kompetensi seseorang, sehingga mengakibatkan kesenjangan sosial di antara karyawan lain.

Dalam penelitian Anwar, (2016: 113) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada PTS di medan sumatera utara. Besaran pengaruh variabel kompetensi terhadap budaya organisasi memberikan kontribusi terendah. Para expert di lingkungan kompertis di wilayah I medan menyatakan bahwa penyebab kompetensi dosen sangat lemah adalah karena para dosen masih didominasi oleh yang berusia mudah sehingga identik dengan minimnya pengalaman maupun profesionalisme.

Sebagaimana di terangkan diatas, pada intinya menilai suatu kompetensi untuk karyawan harus lah dilihat dan nilai berdasarkan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut, namun untuk beberapa perusahaan kompetensi saja tidak lah cukup untuk bekal seorang karyawan bekerja secara giat perlu adanya dorongan moral dari rekan kerja juga atasan. Dorongan moral biasanya dalam bentuk memotivasi karyawan dilingkungan pekerjaan misalnya memotivasi di lakukan setiap hari sebelum mulai bekerja atau sepulang kerja untuk kemudian nilai dari motivasi itu menjadi perbekalan atau semangat karyawan untuk memulai pekerjaannya.

Motivasi merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan adanya sejumlah dorongan, keinginan, kebutuhan dan kekuatan. Perusahaan yang sedang

membangkitkan motivasi para karyawan, berarti perusahaan sedang melakukan sesuatu untuk memberikan kepuasan pada motif, kebutuhan, dan keinginan para karyawan sehingga karyawan akan melakukan sesuatu yang menjadi keinginan dan tujuan perusahaan.

Menurut Subagio, (2015: 102) motivasi kerja adalah agar setiap karyawan mempunyai dorongan melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan dan manfaat motivasi menciptakan gairah kerja untuk meningkatkan kinerja.

Motivasi di PT Chimasindo Agri Baloi Batam sudah cukup baik hanya saja butuh peningkatan perhatian dari atasan khususnya bagian perekrutan karyawan kepada karyawan, Bagian perekrutan karyawan seharusnya bidang yang paling dekat dan mengerti masalah dari karyawan itu sendiri dengan adanya peningkatan kepedulian dalam hal ini memotivasi karyawan dengan cara mengadakan semacam wajib (*meeting*) atau pengarahan sebelum memulai bekerja, meliburkan pekerja dan mengadakan suatu acara rutin 1 tahun sekali, memberi penghargaan serta memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkarya.

Dalam penelitian Indriyaningrum & Rijanti, (2017: 254) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai variable memediasi tidak mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Pertanahan kota Semarang.

Sebagaimana di terangkan diatas, bahwa motivasi dapat mempengaruhi cara kerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karena adanya suatu

keyakinan bahwa nilai motivasi yang di ambil dari orang lain akan menambah energi seseorang sehingga baik bagi karyawan.

Adanya nilai budaya organisasi, kompetensi dan motivasi di suatu perusahaan tentunya menjadi sebuah tolok ukur pencapaian kesuksesan suatu perusahaan menjaga kenyamanan karyawannya. Di dukung dengan adanya aspek budaya organisasi, kompetensi dan motivasi sangat berkaitan langsung dengan adanya kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Ibrahim Bali Pamungkas, (2017: 22) Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

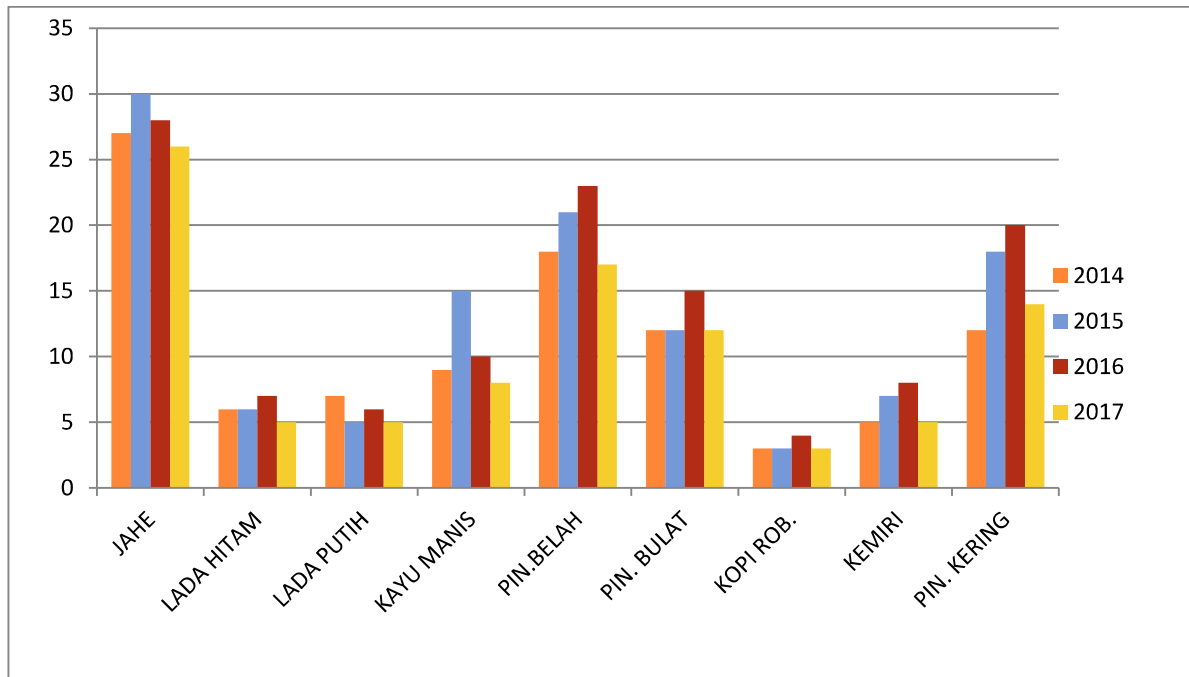
Pada PT Chimasindo Agri Baloi Batam adanya penurunan kinerja karyawan di 4 tahun terakhir di tandai dengan menurun nya kualitas suatu produk yang menyebabkan permintaan akan barang juga menurun.

**DATA PENJUALAN PT. CHIMASINDO AGRI BALOI BATAM**  
**PERIODE 2014-201**

**Tabel 1.1** Data Penjualan

NO	NAMA PRODUK	PENJUALAN TAHUN			
		2014	2015	2016	2017
1	ELEPPHANT GINGER/JAHE GAJAH	27	30	28	26
2	BLACK PEPPER/LADA HITAM	6	6	7	5
3	WHITE PEPPER/LADA PUTIH	7	5	6	5
4	CINNAMON/KAYU MANIS	9	15	10	8
5	BETEL NUT SPLIT/PINANG BELAH	18	21	23	17
6	BETEL NUT WHOLE/PINANG BULAT	12	12	15	12
7	COFFEE ROBUSTA/KOPI ROBUSTA	3	3	4	3
8	CANDLE NUTS/KEMIRI	5	7	8	5
9	BOILED DRIED BETEL NUTS/ PINANG KERING	12	18	20	14
<b>TOTAL PENJUALAN</b>		<b>99</b>	<b>117</b>	<b>121</b>	<b>95</b>

**Sumber:** Data oleh PT Chimasindo Agri Baloi Batam



Sumber : Data oleh PT Chimasindo Agri Baloi Batam

**Gambar 1.1** Data Penjualan PT Chimasindo Agri Baloi Batam

Keterangan:

Berdasarkan gambar diatas, terdapat sembilan jenis produk yang dipasarkan oleh perusahaan beberapa diantaranya mengalami penurunan penjualan dan sebagian mengalami peningkatan atau bahkan tetap disetiap tahunnya. Penjualan produk pada tahun 2014 dengan nama produk *Elephant Ginger*/Jahe Gajah sebanyak 27 ton, *Black Pepper*/Lada Hitam sebanyak 6 ton, *White Pepper*/Lada Putih sebanyak 7 ton, *Cinnamon*/Kayu Manis sebanyak 9 ton, *Betel Nut Split*/Pinang Belah sebanyak 18 ton, *Betel Nut Whole*/Pinang Bulat sebanyak 12 ton, *Coffee Robusta*/Kopi Robusta sebanyak 3 ton, *Candle Nuts*/Kemiri

sebanyak 5 ton, *Boiled Dried Betel Nuts*/Pinang Kering sebanyak 12 ton, sehingga total seluruh produk adalah 99 ton.

Berdasarkan gambar diatas, terdapat sembilan jenis produk yang dipasarkan oleh perusahaan beberapa diantaranya mengalami penurunan penjualan dan sebagian mengalami peningkatan atau bahkan tetap disetiap tahunnya. Penjualan produk pada tahun 2015 dengan nama produk *Elepphant Ginger*/Jahe Gajah sebanyak 30 ton, *Black Pepper*/Lada Hitam sebanyak 6 ton, *White Pepper*/Lada Putih sebanyak 5 ton, *Cinnamon*/Kayu Manis sebanyak 15 ton, *Betel Nut Split*/Pinang Belah sebanyak 21 ton, *Betel Nut Whole*/Pinang Bulat sebanyak 12 ton, *Coffee Robusta*/Kopi Robusta sebanyak 3 on, *Candle Nuts*/Kemiri sebanyak 7 ton, *Boiled Dried Betel Nuts*/ Pinang Kering sebanyak 18 ton, sehingga total seluruh produk adalah 117 ton.

Berdasarkan gambar diatas, terdapat sembilan jenis produk yang dipasarkan oleh perusahaan beberapa diantaranya mengalami penurunan penjualan dan sebagian mengalami peningkatan atau bahkan tetap disetiap tahunnya. Penjualan produk pada tahun 2016 dengan nama produk *Elepphant Ginger*/Jahe Gajah sebanyak 28 ton, *Black Pepper*/Lada Hitam sebanyak 7 ton, *White Pepper*/Lada Putih sebanyak 6 ton, *Cinnamon*/Kayu Manis sebanyak 10 ton, *Betel Nut Split*/Pinang Belah sebanyak 23 ton, *Betel Nut Whole*/Pinang Bulat sebanyak 15 ton, *Coffee Robusta*/Kopi Robusta sebanyak 4 ton, *Candle Nuts*/Kemiri sebanyak 8 ton, *Boiled Dried Betel Nuts*/ Pinang Kering sebanyak 20 ton, sehingga total seluruh produk adalah 121 ton.

Berdasarkan gambar diatas, terdapat sembilan jenis produk yang dipasarkan oleh perusahaan beberapa diantaranya mengalami penurunan penjualan dan sebagian mengalami peningkatan atau bahkan tetap di setiap tahunnya. Penjualan produk pada tahun 2017 dengan nama produk *Elepphant Ginger*/Jahe Gajah sebanyak 26 ton, *Black Pepper*/Lada Hitam sebanyak 5 ton, *White Pepper*/Lada Putih sebanyak 5 ton, *Cinnamon*/Kayu Manis sebanyak 8 ton, *Betel Nut Split*/Pinang Belah sebanyak 17 ton, *Betel Nut Whole*/Pinang Bulat sebanyak 12 ton, *Coffee Robusta*/Kopi Robusta sebanyak 3 ton, *Candle Nuts*/Kemiri sebanyak 5 ton, *Boiled Dried Betel Nuts*/ Pinang Kering sebanyak 14 ton, sehingga total seluruh produk adalah 95 ton.

Terlihat jelas pada gambar diagram penjualan sehingga dapat disimpulkan PT Chimasindo Agri Baloi Batam pada priode empat tahun terakhir yaitu 2014-2017 mengalami kenaikan dan penurunan. Pada tahun 2014 total penjualan sebanyak 99 ton kemudian pada tahun 2015 total penjualan sebanyak 117 ton ini membuktikan bahwa penjualan produk mengalami kenaikan, Kemudian pada tahun 2015 dengan total penjualan 117 ton kembali mengalami kenaikan di tahun 2016 dengan total penjualan sebanyak 121 ton namun di tahun berikutnya 2017 penjualan produk mengalami penurunan yang cukup jauh yaitu total penjualan produk sebanyak 95 ton. Dengan jenis produk yang paling berpengaruh menyebabkan penurunan yaitu *Elepphant Ginger*/Jahe Gajah, *Betel Nut Split*/Pinang Belah, *Betel Nut Whole*/Pinang Bulat, *Boiled Dried Betel Nuts*/ Pinang Kering.

Dalam penelitian Hadian, (2015: 26) kinerja dinas cukup baik menuju baik pelayanan publik cukup baik menuju baik, terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dari variable kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan terdapat pengaruh yang kuat dari kinerja dinas terhadap pelayanan publik.

Kinerja pegawai di kategorikan tinggi yang di ukur melalui dimensi kuantitas, kualitas, kerjasama, ketepatan dan kreativitas. Hanya saja, dari beberapa dimensi tersebut, ternyata dimensi kreativitas mempunyai skor penilaian relatif lebih rendah dari yang lainnya terutama pada aspek kemampuan pegawai untuk menciptakan cara baru dalam bekerja sehingga menghasilkan produk yang baik untuk di pasarkan sebagaimana di terangkan diatas , bahwa dalam penelitian ini, kinerja diukur dari 5 dimensi yaitu kuantitas, kualitas, kerjasama, ketepatan dan kreativitas.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam”**.

Chimasindo Agri Baloi adalah distributor dan pengekspor produk Pertanian. Perusahaan yang telah lama terlibat dalam bisnis dengan pelanggan di beberapa negara dunia dalam produk umum dan produk komoditas. Dengan pengalaman bertahun-tahun perusahaan yang memasok bahan pangan baik dalam negeri maupun luar negeri dengan cara di ekspor memiliki produk antara lain: *Jahe/ginger*, *kayu manis/cinnamon*, *pinang/betel nuts*, *merica hitam* dan *putih/black and white pepper*, *kopi robusta/coffee robusta*. Sudah memiliki



pelanggan tetap dari luar negeri seperti dari negara China, India, Singapore, Malaysia, Arab Saudi, Brunai Darussalam dan Vietnam.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah-masalah yang dapat teridentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Kurangnya interaksi sesama pegawai di luar formal pekerjaan.
2. Adanya rasis di lingkungan pekerjaan sehingga minoritas merasa kurang nyaman di lingkungan pekerjaan.
3. Adanya sistem kekerabatan yang menjadi prioritas promosi, bukan diukur dari kompetensi seseorang, sehingga mengakibatkan kesenjangan sosial di antara karyawan lain.
4. Butuh peningkatan perhatian dari atasan khususnya bagian perekrutan karyawan kepada karyawan.
5. Adanya penurunan kinerja karyawan di 4 tahun terakhir.
6. Dengan turunnya kualitas suatu produk yang menyebabkan permintaan akan barang juga turun.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan urutan latar belakang di atas, maka batasannya adalah mengenai variabel yang diteliti dan periode tahun 2014-2017.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam?
3. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompetensi, Kerja terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Secara teoritis penelitian ini bermanfaat sebagai tambahan informasi guna melengkapi teori-teori yang sudah ada dan berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini yaitu pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja dan juga hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penelitian untuk kedepannya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagi Objek Penelitian
  - a. Terciptanya interaksi sesama pegawai di luar formal pekerjaan
  - b. Tidak adanya rasis di lingkungan pekerjaan sehingga minoritas merasa nyaman di lingkungan pekerjaan.
  - c. Tidak adanya sistem kekerabatan yang menjadi prioritas promosi, sehingga promosi diukur dari kompetensi seseorang, sehingga tidak mengakibatkan kesenjangan sosial di antara karyawan lain.
  - d. Meningkatnya perhatian dari atasan khususnya bagian perekrutan karyawan kepada karyawan.
  - e. Meningkatnya kinerja karyawan di empat tahun terakhir.

- f. Meningkat nya kualitas suatu produk yang menyebabkan permintaan akan barang menjadi naik.
2. Bagi Universitas Putera Batam
- a. Penulis diwajibkan menerapkan teori-teori dan pengetahuan penulis yang penulis dapatkan pada saat perkuliahan.
  - b. Menambah dan memperluas wawasan dan pengetahuan dalam bidang penelitian yang berkaitan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Dasar**

Landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu Pengaruh budaya organisasi, Kompetensi dan motivasi Terhadap Kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu atau kelompok yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sebagaimana yang telah dibahas di atas pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu atau kelompok.

##### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari kita tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan bersama, ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa dan negara. Budaya, dapat membedakan karyawan satu dengan yang lainnya dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Arti

kata budaya secara *etimologis*, menurut kamus bahasa Indonesia dalam Moehariono, (2012: 335) kata budaya berasal dari bahasa sansekerta “*bodhya*” yang berarti akal budi, sinonimnya adalah kultur yang berasal dari bahasa Inggris *culture* atau *cultuur* dalam bahasa Belanda. Kata *culture* sendiri berasal dari bahasa Latin “*colere*” sedangkan arti budaya secara *terminologis*.

Menurut Robert G. Owens dalam Moh. Pambundu Tika, (2010: 2) Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Menurut Moehariono, (2012: 335) Budaya adalah suatu hasil dari , budi atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat. manusia secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Sedangkan Menurut Irham Fahmi, (2016: 185) Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Arti kata organisasi secara terminologis organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas relative terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Philip Selznick dalam Tika, (2010: 4) Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Menurut Moh. Pambundu Tika, (2010: 10) Hal-hal yang tercakup dalam organisasi terdiri

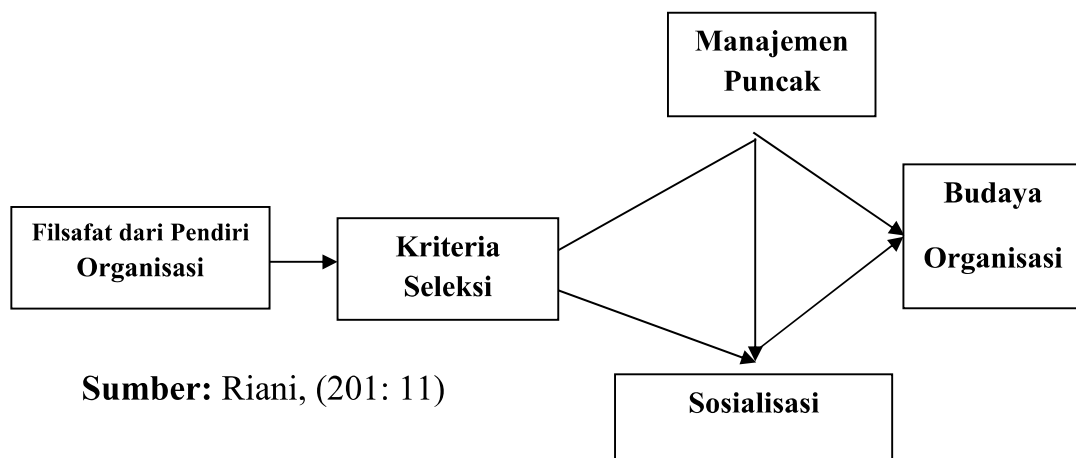
dari kumpulan dua orang atau lebih, kerja sama, tujuan bersama, sistem koordinasi kegiatan, pembagian tugas dan tanggung jawab personil.

### 2.1.2.1 Proses Terbentuk dan Unsur-Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

#### 1. Proses terbentuknya budaya organisasi

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Pada saat para pendiri organisasi memiliki ide untuk mendirikan organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meski masih secara eksplisit.

Berikut ini adalah proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins dalam Riani, (201: 11),



Sumber: Riani, (201: 11)

**Gambar 2.1** Proses terbentuknya Budaya Organisasi

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

## **2. Unsur-unsur pembentuk budaya organisasi**

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Menurut Deal & Kennedy dalam Moh. Pambundu Tika, (2010: 16) membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut.

### **a. Lingkungan Usaha**

Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.

### **b. Nilai-Nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi.

### **c. Pahlawan**

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari



pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi,

d. Ritual

Ritual merupakan tempat di mana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang di laksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan informasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu.

### **2.1.2.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Nilawati & Djaja, (2014: 200) Budaya organisasi sangat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Menurut Moehariono, (2012: 335) Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan

yang dimiliki, diterima, secara *implicit* oleh sekelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Phithi dalam Tika, (2010: 4) Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Menurut Tobing, (2015: 161) Budaya organisasi berpengaruh pada banyak hal dalam manajemen, salah satunya yaitu perilaku bekerja. Perilaku bekerja merupakan perilaku individual bebas untuk menentukan, yang diakui atau tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif.

### **2.1.2.3 Jenis Budaya Organisasi**

Dalam Moh. Pambundu Tika, (2010: 7) Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya.

#### **1. Berdasarkan proses informasi**

- a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi).

**2. Berdasarkan tujuannya**

a. Budaya organisasi perusahaan

b. Budaya organisasi publik

c. Budaya organisasi sosial

#### **2.1.2.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Moehariono, (2012: 338) budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan analisa, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.
- f. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- g. Kemantapan, organisasi menekan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

#### **2.1.2.5 Sumber-sumber Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol dalam Moehariono, (2012: 337), bahwa organisasi dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi, terbentuknya budaya organisasi.

#### **2.1.2.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

Menurut Stephen dalam Tika, (2010: 13) ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

1. Budaya berperan sebagai batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Robbins dalam Moehariono, (2012: 337) fungsi budaya organisasi secara umum sebagai berikut.

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan seseorang.
4. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan untuk karyawan.
5. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

Sedangkan menurut John R. Schermerhorn dan James G.Hunt dalam Moehariono, (2012: 338) budaya organisasi berfungsi.

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

2. Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha mengingatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut (Tika, 2010: 14) dari berbagai pendapat di atas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

#### **2.1.2.7 karakteristik Budaya Organisasi**

Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins dalam Riani, (2011: 21) diantara lain:

1. kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional.

2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.



### 3. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.

### 4. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia di dorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

### 5. Pengarahan

Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat di taungkan dalam bentuk kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian.

### 6. Integrasi

Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antara sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

8. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan *supervise* langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh.

10. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.

11. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawannya akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

12. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi di sini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas

karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi setiap perusahaan untuk mencapai sasaran dan menjadi ukuran bagi karyawan dalam penilaian perusahaan tempat mereka bekerja. Misalnya dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap manager.

Menurut Kotter dan Heskett dalam Moehariono, (2010: 341) organisasi mempunyai karakteristik budaya yang dimiliki oleh setiap karyawannya, yaitu:

1. Perilaku individu yang tampak.
2. Norma-norma yang berlaku dalam organisasi.
3. Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi.
4. Falsafah manajemen.
5. Peraturan-peraturan yang berlaku.
6. Iklim organisasi.
7. Inisiatif individu organisasi.
8. Toleransi terhadap resiko.
9. Pengarahan pimpinan atau manajemen.
10. Integrasi kerja.
11. Dukungan manajemen.
12. Pengawasan kerja.
13. Identitas individu organisasi.
14. Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja.
15. Toleransi terhadap konflik.

16. Pola komunikasi kerja.

### **2.1.2.8 Sifat-sifat Budaya Organisasi**

Menurut Hofstede dalam Moeheriono, (2012: 341) bahwa organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat sebagai berikut.

1. *holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang)
2. *historically etermined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan).
3. berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik
4. di hasilkan dan di pertahankan oleh kelompok-kelompok dan bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*)

### **2.1.2.9 Unsur-unsur Budaya Organisasi**

1. Asumsi dasar.
2. Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut.
3. Pemimpin.
4. Pedoman mengatasi masalah.
5. Bebas nilai.
6. Pewarisan.
7. Acuan perilaku.
8. Citra dan tradisi yang khas.
9. Adaptasi.

#### 2.1.2.10 Tipe dan Tipologi Budaya Organisasi (Organization Culture)

Sewaktu-waktu sebuah organisasi atau perusahaan perlu ada nya perubahan budaya organisasi supaya dapat terus sukses atau dapat mempengaruhi peristiwa-peristiwa, sekedar untuk mempertahankan kesuksesannya.

Menurut Noe Dan Mondy dalam Moehariono, (2010: 343) membedakan tipe budaya organisasi dan topologi budaya dalam dua kelompok, yaitu:

1. Buka dan partisipasi budaya (*open and participative culture*), yaitu ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang suportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi dan pencapaian tujuan yang *outputnya* tinggi.
2. Tutup dan budaya autokratik (*close and autocratic culture*), yaitu ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi dan pencapaian tujuan yang *outputnya* tinggi, namun lebih kepada menekankan pada individual dari pada *teamwork*.

#### 2.1.2.11 Nilai Dasar Budaya Organisasi/Perusahaan

Menurut Miller dalam Tika, (2010: 39) menyatakan bahwa dalam perusahaan terdapat dua nilai, yaitu :

1. Nilai utama (*primer*)

2. Nilai *sekunder*

1. Nilai Utama (primer)

Nilai-nilai utama ini dapat diterapkan pada semua organisasi manajemen dan memang banyak perusahaan yang sukses, telah menggunakannya. Nilai-nilai tersebut sangat berkaitan dengan inovasi besar, ketaatan dan produktivitas. Nilai-nilai utama terdiri dari delapan unsur yaitu sebagai berikut.

- a. Asas tujuan
- b. Asas konsensus
- c. Asas keunggulan
- d. Asas kesatuan
- e. Asas prestasi
- f. Asas empirisme
- g. Asas keakraban
- h. Asas integritas

2. Nilai Sekunder

Miller menyebut nilai sekunder sebagai sifat-sifat variabel bisnis dan membagi nilai sekunder tersebut menjadi enam unsure sebagai berikut.

- a. Terfokus pada pelanggan/terfokus pada produk.
- b. Pengendalian yang disiplin/kendali yang hilang.
- c. Kewiraswastaan yang telah terbukti benar.

- d. Pengambilan keputusan yang cepat/pengambilan keputusan yang lambat.
- e. Fokus jangka pendek/fokus jangka panjang.
- f. Teknologi canggih/ sederhana.

#### **2.1.2.12 Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi**

Menurut Tika, (2010: 111) untuk memperkuat budaya organisasi, ada langkah-langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manager) sebagai berikut.

##### **1. Memantapkan Nilai-Nilai Dasar Budaya Organisasi**

Nilai-nilai dasar budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto perusahaan/organisasi, misi dan tujuan umum organisasi dan/atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Pemimpin organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman perilaku bagi karyawan.

##### **2. Melakukan Pembinaan terhadap Anggota Organisasi**

Setelah nilai-nilai dasar budaya organisasi dimantapkan, kegiatan selanjutnya melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota organisasi/karyawan.

### 3. Memberikan Contoh atau Teladan

Memberikan contoh atau teladan yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku.

### 4. Membuat Acara-Acara Rutinitas

Salah satu kegiatan untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah pimpinan organisasi perlu membuat acara-acara rutinitas. Berbagai acara rutinitas perlu dilakukan misalnya, rapat-rapat rutinitas, rekreasi bersama, olahraga, malam kesenian dan sebagainya.

### 5. Memberikan Penilaian dan Penghargaan

Penilaian dan penghargaan secara berkala perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi kepada anggota-anggota organisasi. Bagi anggota-anggota yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah dan sebagainya.

### 6. Tanggapan terhadap Masalah Eksternal dan Internal

Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah, pengaruh global dunia, dan sebagainya.

### 7. Koordinasi dan Kontrol



Perkuat budaya organisasi dapat dilakukan melalui koordinasi dan kontrol. Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, koordinasi antar pejabat secara berjenjang, dan sebagainya.

### **2.1.2.13 Budaya yang Kuat Berkaitan dengan Kinerja yang Unggul**

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relative konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi.

Menurut Tika, (2010: 141) Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu sebagai berikut.

1. Penyatuan Tujuan.  
Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbasis mengikuti penebunh genderangyang sama.
2. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.
3. Budaya kuat membantu knerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokraksi formal yang mencekik yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

#### **2.1.2.14 Pengaruh Budaya dalam Mendorong Pembentukan Manajemen Kinerja**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 187) pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja terasa sangat sering didiskusikan terutama oleh para manajer di berbagai perusahaan. Dari berbagai literatur yang diperoleh dijelaskan bahwa disebutkan jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut. Menurut Stephen Robbins “ Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas”.

#### **2.1.2.15 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Stephen P.Robbins, (2008: 256) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Tujuh indikator yang dapat yang dapat digunakan secara bersama-sama dalam memahami hakikat budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Kerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi factor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

### **2.1.3 Kompetensi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut pendapat para ahli dalam Moeheriono, (2009: 4) sebagai berikut.

1. Menurut Spencer, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaan atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat bekerja pada organisasi.
2. Menurut Armstrong, kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya.
3. Menurut McClelland mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Menurut Irham Fahmi, (2016: 45) Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas serta inovasi yang di hasilkan. Adapun kompetensi kerja menurut

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab I pasal 10 yang berbunyi, “kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standard yang ditetapkan.”

Menurut Chabullah Wibisono, (2015: 28), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Selain itu kompetensi adalah seperangkat perilaku yang memberikan panduan terstruktur untuk indentifikasi, evaluasi dan pengembangan perilaku dalam individu karyawan.

Dalam dunia kerja semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual orang tersebut, termaksud jika ini di hubungan dengan nilai finansial, atau dengan kata lain perolehan finansial yang bisa diperoleh akan semakin tinggi. Untuk memperoleh nilai kompetensi tersebut makaia dituntut untuk melakukan pengembangan diri baik dari segi pendidikan maupun pengalaman

### **2.1.3.2 Kompetensi dan Kecakapan**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 49) Kompetensi tidak bisa bisa dilepaskan dengan kecakapan. Karena kecakapan menggambarkan kompetensi seseorang, dengan kata lain semakain tinggi kecakapan seseorang maka semakin tinggi kompetensi seseorang. Memang kecakapan bisa dibangun dan termiliki asal karyawan tersebut berusaha kuat untuk membangun kompetensi tersebut dengan sungguh-sungguh serta konsisten dalam usaha membangun kompetensi yang diingkannya.

### 2.1.3.3 Jenis dan Karakteristik Kompetensi

Disisi lain kita juga perlu memahami jenis-jenis dan kompetensi, jenis-jenis kompetensi menurut Irham Fahmi, (2016: 46) adalah yaitu:

1. Kompetensi Organisasi
2. Kmpetensi Pekarja atau teknis,dan
3. Kompetensi individual

Lebih jauh kita juga perlu memahai karakteristik kompetensi itu sendiri sebagai bentuk penguatan pemahaman kompetensi secara lebih utuh. Dan menurut Irham Fahmi, (2016: 46) Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu:

1. Motif
2. *Trats*
3. Konsep diri
4. Pengetahuan
5. *Skill*

### 2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kompetensi Karyawan

Menurut Irham Fahmi, (2016: 50) Secara umum ada beberapa tujuan umum mengapa seorang karyawan tersebut perlu dilakukan penilaian kompetensi. Adapun tujuan tersebut adalah.

- a. Untuk mengetahui berapa nilai karyawan tersebut, apakah ada peningkatan yang signifikan setiap periode waktunya atau malah terjadi penurunan.
- b. Sebagai acuan untuk menetapkan di posisi mana karyawan tersebut akan ditempatkan serta jika diberi promosi jabatan maka pada posisi jabatan seperti apa ia layak diberikan.
- c. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dialami selama ini yang menyebabkan kompetensinya sulit untuk meningkat, atau kita menyebutnya sebagai diagnosis kompetensi.
- d. Nilai kompetensi karyawan dapat dijadikan sebagai acuan yang mampu mempengaruhi nilai reputasi perusahaan khususnya dalam mengajak para stakeholders untuk bergabung, berinvestasi, dan menjadi mitra bisnis di perusahaan yang bersangkutan.

#### **2.1.3.5 Kompetensi Individu**

Menurut Moehariono, (2009: 13) dalam individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas berikut.

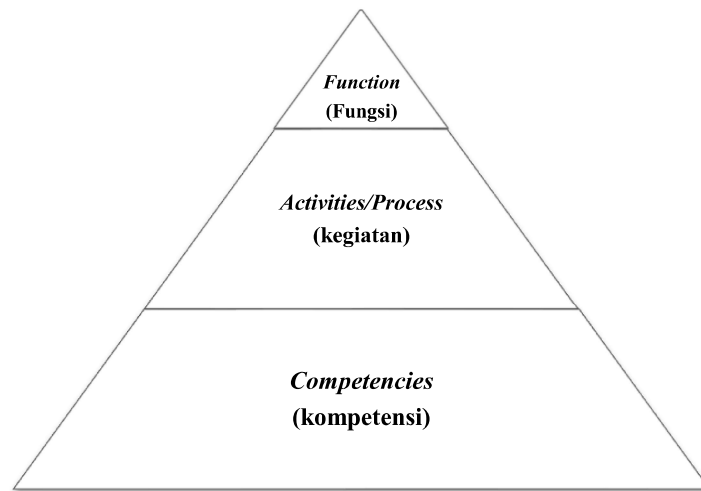
1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), control diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan

atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

3. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental, misalnya seorang programmer komputer mempunyai keterampilan dapat meng-input atau mengorganisasikan 100.000 kode dalam data logika dan pikirannya dalam waktu tertentu atau seorang pengetik dapat mengetik surat 50 buah perhari.

Selanjutnya, Bagaimana cara menentukan kompetensi. Kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu Singkatan dari function kemudia activtiesnatau proses, baru kemudian kompetensi.





**Sumber :** Menurut Moehariono (2009: 13)

**Gambar 2.2** Kerangka dasar menentukan kompetensi

Keterangan:

Dari gambar tersebut, kita misalkan adalah posisi manajer pembelian atau *purchasing manager*. Fungsi penting pada posisi ini adalah sebagai pembeli, negosiator, komunikator, dan administrator. Kemudian, kita fokuskan pada masing-masing fungsi itu, misalkan saja kita ambil contoh sebagai negosiator. Aktivitas proses terpenting sebagai negosiator adalah pandai bernegosiasi dengan merayu/membujuk berfikir secara cepat dan pandai berargumentasi. Berdasarkan alasan itu, maka baru kita bisa menentukan untuk fungsi seorang manajer pembelian, maka satu kompetensi yang paling penting harus dimiliki adalah dapat bernegosiasi dengan pemasok dan kontraktor, yaitu tugasnya mencakup kemampuan merayu/membujuk, berfikir cepat dalam menyodorkan dan berargumentasi dengan pihak lain.

### **2.1.3.6 Usaha Dalam Memenuhi Kompetensi**

Menurut Chabullah Wibisono, (2015: 29) Untuk memenuhi kompetensi yang telah ditetapkan, perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan, yaitu:

1. *On-the-job training* (magang).
2. *Classroom training* (pelatihan).
3. Pembelajaran mandiri.
4. Pendidikan.
5. *Konseling* (bimbingan).
6. Seminar/menghadiri konferensi.
7. Sebagai *observer* (pengamat) dalam suatu pekerjaan.
8. *Role models* (berperan sebagai pelaku pekerjaan).

### **2.1.3.7 Apakah Keuntungannya Mengembangkan Sistem Kompetensi**

Menurut Moehariono, (2009: 7) manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi ini adalah sebagai berikut.

1. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seorang
2. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan handal.
3. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya.

4. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi.
5. Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *training need analysis* atau TNA.

### **2.1.3.8 Hubungan Sebab Akibat Kompetensi dan Kinerja**

Menurut Moeheriono, (2009: 8) hubungan antara kompetensi dengan kinerja yaitu hubungan sebab akibat. Oleh karena itu hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya.

### **2.1.3.9 Indikator- Indikator Kompetensi adalah sebagai berikut:**

Menurut Wibowo dalam Anwar, (2016: 106) kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

#### **a. Pengetahuan (*Knowledge*)**

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan,

prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan individu meliputi:

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa terjadi kesalahan

c. Sikap (*Attitude*)

Sikap individu, meliputi :

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
2. Mematuhi nilai-nilai yang berlaku di perusahaan.
3. Memiliki rasa puas atas pekerjaan.

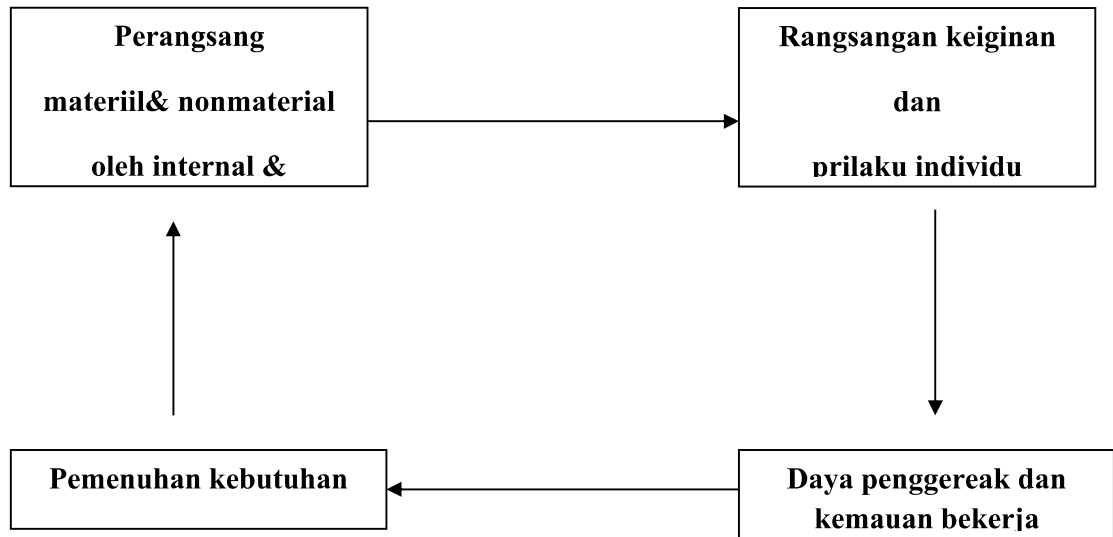
## **2.1.4 Motivasi Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Motif, Motivasi dan Motivasi Kerja**

Memotivasi karyawan manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang dibutuhkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau nonmateri kebutuhan fisik maupun rohani.

Menurut Malayu S.P.Hasibuan, (2014: 143) Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan Motivasi adalah

pemberian daya penggerak yang mencitakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.



**Sumber :** Malayu S.P.Hasibuan, (2014: 143)

**Gambar 2.3** Konsep motif dan motivasi

Keterangan:

1. Perangsang berbentuk materiil atau nonmateriil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu).
3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu).
4. Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.

5. Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan dari pada perusahaan. Motivasi merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menunjukkan adanya sejumlah dorongan, keinginan, kebutuhan serta kekuatan. Chabullah Wibisono, (2015: 121) Suatu perusahaan yang sedang membangkitkan motivasi para karyawan, berarti perusahaan sedang melakukan sesuatu untuk memberikan kepuasan pada motif, kebutuhan, dan keinginan para karyawan sehingga karyawan kan melakukan sesuatu yang menjadi keinginan dan tujuan perusahaan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil. Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau giat pekerja.

Pengertian motivasi Menurut Robbins dalam Chabullah Wibisono, (2015: 122) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Ibrahim Bali Pamungkas, (2017: 22) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam

diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tugas tertentu. Menurut Irham Fahmi, (2016: 99) Motivasi adalah dorongan diri untuk melakukan suatu tindakan bagi peningkatan kemampuan dirinya. Menjadi kompeten, atau pakar tidak bisa tercipta begitu saja, tetapi harus dilakukan melalui dorongan dan sadar untuk meningkatkan diri sendiri. Motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan dan manfaat motivasi menciptakan gairah kerja untuk meningkatkan kinerja. Sikap kerja terkait dengan perasaan suka atau tidak suka dalam menangkap obyek, orang, situasi termasuk kebijakan sosial sikap kerja turut mempengaruhi kinerja dalam lingkungan kerjanya.

Menurut Irham Fahmi, (2016: 87) Motivasi kerja adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Dalam Chabullah Wibisono, (2015: 122) motivasi kerja adalah suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja, untuk berusaha meningkatkan kinerja karena adanya suatu keyakinan bahwa peningkatan kinerja mempunyai manfaat bagi dirinya, Sedangkan menurut M. Kadarisman, (2012: 278) Motivasi Kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagal dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berprilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi Kerja**

Anwar Prabu Mangkunegara dalam Arif Yusuf H., (2016: 136) menguraikan teori-teori motivasi dari para ahli manajemen sebagai berikut.

##### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan akan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

##### **2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer**

teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

a. *Existence Need*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makanan, minuman, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.



b. *Relatedness Need*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. *Growth Need*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

### 3. Teori Insting

Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi *Charles Darwin*. *Darwin* berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

### 4. Teori Drive

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. *Woodworth* menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

### 5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari *Kurt Lewin*. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. *Kurt* lebih

perpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

#### **2.1.4.3 Asas-Asas Motivasi**

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik. Malayu S.P.Hasibuan, (2014: 146).

##### **A. Asas Mengikutsertakan**

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas pencapaian tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah akan meningkat.

##### **B. Asas Komunikasi**

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

##### **C. Asas Pengakuan**

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

Bawahan akan bekerja keras semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan/pujian itu semakin besar.

#### **D. Asas Wewenang yang Didelegasikan**

Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan beraktivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

#### **E. Asas Perhatian Timbal Balik**

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Motivasi**

Menurut Danang Sunyoto, (2012: 13) Faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu.

##### **1. Promosi**

Promosi adalah kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

##### **2. Prestasi Kerja**

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dapat dipercayakan kepada sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

##### **3. Pekerjaan itu sendiri**

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada karyawan bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan untuk diri sendiri atau tidak.

#### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atau prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal ini diperlukan untuk membangkitkan gairah kerja bagi para karyawan.

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbale-balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang di harapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

#### 7. Keberhasilan

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberi rasa bangga dalam

perasaan para karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa para karyawan nya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawan nya untuk tidak pindah ke tempat lain.

#### **2.1.4.5 Prinsip-Prinsip dalam Memotivasi Kerja Karyawan**

Menurut Arif Yusuf H., (2016: 40) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

1. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan

membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Sedangkan menurut Meithiana Indrasari, (2017: 199) beberapa prinsip dasar atau pedoman untuk analisa masalah motivasi.

1. Perilaku berganjaran cenderung akan diulangi.
2. Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini bersangkutan dan
  - Standard untuk kerjanya dapat dicapai
  - Ganjaran yang diharapkan memang ada
  - Ganjaran tersebut akan memuaskan kebutuhannya.
3. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif daripada menghukum perilaku yang tidak dikehendaki.
4. Perilaku tertentu lebih “*reinforced*” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
5. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
6. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi baik yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.

#### 2.1.4.6 Tujuan Motivasi

Agar setiap karyawan mempunyai dorongan melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Sikap kerja merupakan kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sebagai upaya memperkaya kecakapan dan kelangsungan hidup Subagio, (2015: 105). Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut.

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Selanjutnya, Tujuan Motivasi menurut Danang Sunyoto, (2012: 17) yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.



5. Meningkatkan kedisiplinan dan penurunan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

#### **2.1.4.7 Karakteristik Motivasi Kerja**

Pada dasarnya menurut Sopiah, (2008: 169) ada tiga karakteristik pokok motivasi kerja, yaitu.

1. Usaha: karakteristik pertama dari motivasi kerja, yakni usaha, menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
2. Kemauan Keras: karakteristik pokok motivasi kerja yang kedua menunjukkan kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arah untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
3. Arah atau tujuan: karakteristik motivasi kerja yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

#### **2.1.4.8 Pendekatan Motivasi Kerja**

Dalam perkembangannya motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan-pendekatan motivasi tersebut menurut Wilson Bangun, (2012: 313) yaitu sebagai berikut.

##### **1. Pendekatan Tradisional**

Pendekatan tradisional adalah model motivasi yang menitikberatkan pada pengawasan dan pengarahan.

##### **2. Pendekatan Hubungan Manusia**

Pendekatan motivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan sosial dan menjadikan mereka merasa berguna dan lebih penting.

##### **3. Pendekatan Sumber Daya**

Pendekatan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya.

#### **2.1.4.9 Metode Motivasi Kerja**

Menurut Malayu S.P.Hasibuan, (2014: 149) Ada dua metode motivasi yaitu langsung dan motivasi tak langsung.

##### **a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan

serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

#### b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### **2.1.4.10 Teknik Motivasi Kerja**

Anwar Prabu Mangkunegara dalam Arif Yusuf H., (2016: 145) mengemukakan teknik-teknik memotivasi kerja karyawan antara lain.

##### 1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

##### 2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan:

A = ATTENTION (Perhatian)

I = INTEREST (Minat)

D = DESIRE (Hasrat)

D = DECISION (Keputusan)

A = ACTION (Aksi/Tindakan)

S = SATISFACTION (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Menurut Verma dalam Syamsul Arifin, (2012: 161) Teknik Motivasi yang dapat dipakai oleh pemimpin dapat dinilai sebagai berikut.

M = *Manifest*, artinya” Nyatakan ruang lingkup tugas yang harus dijalankan pada saat pendelegasian”

O = *Open*, artinya bangkitkan percaya diri ketika pendelegasian tugas

T = *Tolerance*, artinya toleransi terhadap kegagalan mau dan boleh belajar dari kesalahan karena pengalaman adalah guru terbaik (tingkatkan kreatifitas).

I = *Involve*, artinya semua pihak terkait dalam pekerjaan, meningkatkan rasa diterima dan komitmen.

V = *Value*, artinya nilai yang diharapkan dan diakui dalam kinerja yang baik.

A = *Align*, menyeimbangkan sasaran pekerjaan

T = *Trust*, kejujuran setiap anggota tim kita dalam memotivasi

E = *Empower*, memberdayakan setiap anggota tim sewajarnya khususnya dalam pengambilan keputusan.

#### **2.1.4.11 Langkah-Langkah Memotivasi**

Langkah-langkah maupun strategi yang bisa diambil didalam melakukan suatu motivasi, menurut Danang Sunyoto, (2012: 17) Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin sebagai berikut.

1. Pemimpin harus tau apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Sedangkan menurut Syamsul Arifin,(2012: 157) sebagai berikut.

1. Tentukan standar yang konsisten dan sampaikan hal itu.
2. Sadarilah praduga akan prasangka anda.
3. Beritahuakan kepada orang-orang tentang keadaan mereka.
4. Berikanlah pujian manakala cocok.
5. Keperdulian terhadap perasaan staf
6. Bangunkan kepercayaan kelompok.
7. Perlihatkan pengabdian pribadi.
8. Bersikaplah bijaksana terhadap karyawan.

9. Bersikaplah belajar dari orang lain.
10. Bersikaplah luwes
11. Izinkan kebebasan berbicara
12. Beri dorongan kepada orang yang inovatif dan kreatif.

#### **2.1.4.12 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Harsuko Riniwati, (2016: 199) indikator motivasi adalah sebagai berikut.

1. Upah Kerja atau gaji, insentif dan bonus.
2. Kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, hubungan sosial, kondisi kerja, waktu kerja dan keamanan.
3. Reward atau penghargaan.
4. Fasilitas kerja , Kontrak sosial dan pengawasan manajer.
5. Pengembangan diri kreatif, bekerja produktif dan totalitas.
6. ketertantangan terhadap pekerjaan dan belajar hal baru.
7. Tertarik pada pekerjaan, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja sepenuhnya, tanggung jawab.
8. Otonomi dan kreatif.

#### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja dapat diketahui

dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja pada organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

#### **2.1.5.1 Kinerja atau Produktivitas Karyawan**

Kinerja dan produktivitas dalam bahasa manajemen adalah istilah dengan konsep yang berbeda. Dalam bahasa Inggris, kinerja adalah (*performance*) yang terjemahannya dalam bahasa Indonesia adalah tampilan. Sedangkan, makna dari pada produktivitas atau yang dalam bahasa Inggris disebut (*productivity*) adalah sesuatu yang dihasilkan melalui proses tertentu. Istilah kinerja tidak boleh digunakan secara bergantian dengan produktivitas. Pemahaman yang keliru atas dua konsep yang berbeda tersebut dalam kegiatan evaluasi akan memberikan hasil yang rancu. Begitu pula, pemahaman yang tidak utuh terhadap konsep kinerja atau produktivitas juga tidak membantu seseorang untuk memperoleh hasil pengukuran yang benar.

#### **2.1.5.2 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Riani, (2011: 97) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan secara periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Chabullah Wibisono, (2015: 160), Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Menurut Mohammad Faisal Amir, (2015: 81) Kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atributnya secara rinci dan lengkap. Menurut Irham Fahmi, (2016: 137) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

### **2.1.5.3 Prinsip dasar Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

Menurut Dennis M.Daley dalam Mohammad Faisal Amir, (2015: 218) menyebutkan ada enam kriteria penilaian yang diperlukan untuk membangun sistem penilaian kinerja yang kuat. Keenam unsure tersebut adalah indikator-indikator yang terkait dengan, (a) analisis jabatan, (b) perilaku kerja, (c) komunikasi. (d) pelatihan, (e) dokumentasi, (f) *monitoring*.



1. Analisis jabatan adalah salah satu pondasi penting yang terkait dengan praktik kerja para karyawan. Secara teknis, analisis jabatan sebenarnya adalah upaya untuk membuat deskripsi tugas dan tanggung jawab seorang karyawan pada posisi jabatan yang ia pegang.
2. Perilaku kerja karyawan perlu dinilai secara objektif sesuai dengan kriteria yang digunakan yakni, sejauh mana perilaku mereka sesuai dengan nilai ideologi perusahaan dan prinsip manajemen, yang secara teknis dijabarkan dalam prinsip.
3. Komunikasi adalah alat penting untuk mencairkan suasana. Banyak kasus kemacetan manajemen yang disebabkan karena komunikasi yang tidak jalan. Dalam konteks penilaian kinerja, mengkomunikasikan hasil penelitian oleh pemimpin kepada karyawan adalah butir terpenting.
4. Pelatihan dalam sistem penilaian kinerja tidak bisa diabaikan karena apa yang dicapai dan ditujukan oleh setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan bukan terjadi secara alami. Potret kinerja karyawan yang dihasilkan melalui evaluasi kinerja secara agregat adalah hasil dari upaya perusahaan yang dilakukan melalui pelatihan. Kegiatan nyata nya bisa berbentuk magang, pendampingan, mentoring pembelajaran singkat (*briefing*) atau lainnya.

5. Dokumentasi adalah kelengkapan penting dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Dokumentasi perusahaan adalah pengetahuan nyata yang dapat memberikan kualifikasi sejauh mana sebuah perusahaan disebut pintar, cerdas, dan dinamis.
6. Upaya terakhir untuk melaksanakan sistem penilaian kinerja yang handal adalah kegiatan monitoring. Melalui kegiatan monitoring setiap kegiatan pelaksanaan tugas kerja dapat dipantau tingkat keefektivannya setiap saat mana saja yang dianggap kurang dapat diperbaiki segera.

#### **2.1.5.4 Penilaian Kinerja**

Menurut Riani, (2011: 101) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengansumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Irham Fahmi, (2016: 151) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Chabullah Wibisono, (2015: 164) Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Dalam penilaian kinerja kontribusi karyawan kepada organisasi

selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik karyawan bekerja jika dikaitkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia karyawan, departemen, sumber daya manusia dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan memastikan bahwa upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi.

#### **2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja menurut Irham Fahmi, (2016: 152) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk.

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi

sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### **2.1.5.6 Faktor-faktor Penilaian Kinerja**

Menurut Moeheriono, (2009: 106) terdapat empat aspek faktor penilaian kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Hasil Kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam melaksanakan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama *sales* berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

Aspek terpenting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor penilaian itu sendiri.

Beberapa Prinsip yang menjadi penilaian, yaitu seperti berikut.

1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawannya.
3. *Reliability*, yaitu faktor penilaian harus dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
4. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

#### **2.1.5.7 Tujuan dan Fungsi Manajemen Penilaian Kinerja**

Agar penilain kinerja dapat berhasil dengan maksimal, maka perlu adanya pengelola kinerja dengan sebaik-baiknya dari manajemen. Tujuan dan fungsi manajemen kinerja tersebut adalah sebagai berikut.

- a. kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat.

- b. Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilai dan yang dinilai sehingga dapat mengeliminasi berbagai kemungkinan konflik yang akan timbul.
- c. Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju.
- d. Menciptakan transparansi dan keadilan dalam penilaian.
- e. Timbulnya *input* dalam perencanaan penggantian jabatan.
- f. Memberikan masukan kepada perusahaan perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) terhadap karyawan merupakan bagian dari suatu sistem organisasi. Setiap organisasi mempunyai sistem.

#### **2.1.5.8 Solusi Dalam Menyelesaikan Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 157) Untuk diingat dan dipahami bersama bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dalam apapun bentuk hasilnya itu sebuah metode, dan metode terbaik untuk menyelesaikan masalah serta menumbuh kembangkan semangat kerja dikalangan karyawan perusahaan khususnya adalah dengan membangun sifat kekeluargaan dan pendekatan (*approach*). Karena selama ini sering karyawan merasa bahwa pimpinan adalah sosok yang dianggap memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memerintah dan karyawan harus mematuhi perintah tersebut. Kondisi

dan situasi seperti ini menyebabkan terjadinya kekakuan dalam bekerja dan komunikasi juga berlangsung secara tidak terbuka.

Pimpinan tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu. Namun pimpinan juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya sebagai orang yang serba tidak tahu. Seorang pimpinan tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pimpinan, dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apapun kepada para karyawan. Seorang karyawan sangat menyukai jika pimpinan mau mengajarkan langsung apa yang karyawan tidak ketahui. Secara konsep pimpinan adalah orang yang ditempatkan karena faktor memiliki kelebihan yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya., namun yang harus diingat bahwa jabatan yang diperoleh oleh pimpinan adalah amanah yang harus dijaga dan dipertahankan. Dimana sewaktu-waktu bisa saja jabatan tersebut harus ia tinggalkan, karenanya tanpa dukungan dan kerja keras dari karyawan semua itu tidak akan bisa terwujud. Anggaplah karyawan sebagai mitra bisnis bukan sebagai bawahan yang hanya bisa di perintah-perintah saja.

Selama ini sering ditemui kondisi dimana pimpinan selalu menyalahkan bawahan dalam setiap kegagalan dalam pekerjaan padahal bisa saja kegagalan itu karena lemahnya kontrol yang dilakukan oleh pimpinan. Karena bagaimanapun pada saat-saat tertentu khususnya dalam pengambilan keputusan (*Decision Making*) karyawan takut dalam bertindak, terutama jika tindakan atau keputusannya adalah salah. Sementara pimpinan sedang sulit untuk dihubungi. Dalam kondisi yang bersifat *accidental* (tidak terduga) ini

seorang pimpinan harus menyiapkan rencana cadangan (*contingency plan*) sebagai antisipasi keadaan. Artinya seorang pimpinan adalah mereka yang bisa melihat ke depan artinya ia belum layak menjadi pimpinan.

#### **2.1.5.9 Evaluasi Kinerja Dan Mekanisme Penilaian**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 157) Agar termiliknya kinerja yang sesuai seperti yang diharapkan maka setelah dilakukan penilaian tahap selanjutnya perlu dilakukan evaluasi agar diketahui dimana letak kekurangannya dan kelebihan yang diperoleh termasuk melakukan perbaikan-perbaikan dengan mendiagnosa mengapa kondisi seperti itu terjadi.

Untuk lebih jelas bagaimana bentuk tabel evaluasi kinerja yang secara umum dipergunakan di lingkungan organisasi baik private sector termasuk yang *profit oriented* dan *non profit oriented* , dalam hal ini termasuk organisasi pemerintah yang biasa juga melakukan dan mengaplikasikan konsep evaluasi dan penilaian kinerja.

#### **2.1.5.10 Fungsi Dan Peran Manajemen Kinerja**

(Irham Fahmi, 2016: 165) Fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negative bagi aktivitas perusahaan pada saat ini yang akan datang.



Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar berfungsi dan berperannya manajemen kinerja dengan baik.

- a. Pihak manajemen perusahaan harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multikomunikasi (*multicomunication*).
- b. Perolehan berbagai informasi yang diterima dari proses *filter information* dijadikan sebagai bahan kajian pada forum berbagai pertemuan dalam pengembangan manajemen kinerja terhadap pencapaian hasil kerja dan sebagainya.
- c. Pihak manajemen suatu organisasi menerapkan sistem standar prosedur yang bersertifikat dan diakui oleh lembaga yang berkompeten dalam bidangnya.
- d. Pihak manajemen perusahaan menyediakan anggaran khusus untuk pengembangan manajemen kinerja yang diharapkan.
- e. Pembuatan *time schedule* kerja yang realistis dan *feasible* (layak).
- f. Pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan dan mengeluarkan berbagai kebijakan mengedepankan konsep *prodential principle* (prinsip kehati-hatian)

#### **2.1.5.11 Manajemen Kinerja Berfungsi Dan Berperan Dalam Menurunkan Potensi Konflik**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 167) Dalam lingkungan kerja sering terjadi berbagai macam permasalahan yang kadang kala bisa berakibat pada timbulnya konflik, baik dalam konflik dalam skala kecil, sedang hingga

dalam skala besar. Dalam skala besar ini berakibat pada dikeluarkannya seorang karyawan dari suatu tempat kerja.

Kondisi terjadinya konflik yang tinggi disuatu organisasi bisa menurunkan kreativitas dan inovasi, karena mereka berada di lingkungan organisasi tersebut cenderung menjadi larut dalam konflik. Sehingga ini dapat berakibat pada menurunnya substansial masalah yang harusnya segera diselesaikan. Memang ada banyak teori dan pendapat yang dikemukakan oleh para pakar bahwa konflik dapat berperan sebagai salah satu alat pendorong peningkatan motivasi kerja di suatu organisasi.

Oleh Karena itu bagi seorang pemimpin perlu mempertimbangkan berbagai hal. Ini sebagaimana dikatakan oleh Robert Bacal “. apa yang mungkin akan membuat karyawan merasa tidak nyaman, Pertimbangkanlah hal-hal dibawah ini:

- a. Banyak diantara karyawan yang punya pengalaman buruk dengan manajemen kinerja barangkali dengan manajer lain.
- b. Tidak orang yang suka dikritik
- c. Kalau karyawan tidak tahu apa yang bisa di harapkan, mereka jadi ketakutan.
- d. Para karyawan seringkali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilakukan dan memandangnya sebagai suatu yang berguna bagi mereka.

Menurut Buchart Alma, ada beberapa cara untuk memotivasi dan meningkatkan gairah kerja karyawan antara lain:

1. Berikan imbalan yang memadai.

2. Berikan santapan rohani secara periodik.
3. Ciptakan suasana informal, suasana santai, rekreasi, malam bersama dengan anggota keluarga, berikan perhatian individual kepada karyawan, Tanya keluarganya.
4. Gunakan manajemen tepuk artinya karyawan itu didekati, anggap mereka sahabat, bukan kuli, tepuk-tepuilah bahunya, dan hargai mereka, inilah yang disebut manajemen perilaku.
5. Berikan kesempatan untuk maju dan merencanakan masa depannya.
6. Tingkatkan loyalitas mereka.
7. Minta pendapat dan saran-saran karyawan dalam hal tertentu.

#### **2.1.5.11 Manajemen Kinerja Berfungsi Dan Berperan Dalam Membangun Daya Saing Perusahaan**

Menurut Irham Fahmi, (2016: 170) Jika suatu perusahaan tidak mampu bersaing dan mampu beradaptasi di pasar global maka akan menyebabkan perusahaan tersebut harus mengalami penurunan dari berbagai segi baik dan dari segi penjualan, kualitas, dan bahkan lebih jauh pada penurunan profit yang akan diperoleh. Dan pada saat ini tidak ada satu perusahaan pun yang bisa mengesampingkan diri atau menutup diri dari pengaruh bisnis internasional. ini terlihat dari banyaknya produk-produk dari berbagai perusahaan internasional yang masuk ke suatu negara, mulai dari produk skala kecil hingga produk dalam skala besar atau mulai dari produk untuk anak-anak, remaja, orang dewasa, hingga orang tua.

Adapun pengertian bisnis internasional, Ricky W. Griffin mentakan bisnis internasional (*international business*) adalah perusahaan yang pada dasarnya berpusat di salah satu negara akan tetapi memperoleh sebagian sumber daya dan pendapatan (atau keduanya) di negara lain. Saat ini negara berkembang menjadi sasaran yang paling empuk untuk dimasuki oleh perusahaan-perusahaan atau yang sering disebut dengan perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional (*multinational cororation*).

#### **2.1.5.12 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Stephen P.Robbins, (2008: 260) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu adalah sebagai berikut.

##### **a. Kualitas.**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### **b. Kuantitas.**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### **c. Ketepatan waktu.**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

**d. Efektivitas.**

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

**e. Kemandirian.**

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

Sedangkan menurut Mohammad Faisal Amir, (2015: 128) indikator kinerja adalah aspek penanda kinerja yang tersembunyi di balik tampilan hasil kerja yang teramati.

Terdapat tujuh pedoman indikator kinerja:

1. Ukuran tidak bersifat finansial (bukan dinyatakan dalam rupiah, dolar, yen, euro dan lain-lain).
2. Pengukurannya dilakukan sesering mungkin (misalnya, harian atau 24 jam 7 hari, bulanan atau 4 bulan sekali).
3. Dilaksanakan oleh para CEO dan kelompok manajer senior.
4. Pemahaman atas ukuran dan perbaikan kerjanya harus dikuasai oleh seluruh staf.
5. Tanggung jawab terkait pada individu atau kelompok.
6. Dampak hasil signifikan (misalnya, berpengaruh terhadap faktor keberhasilan kritis).

7. Berdampak hasil positif (misalnya, berpengaruh pada ukuran kinerja secara positif).

Menurut Moehariono, (2009: 74) Banyak terdapat indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa.

1. Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengatur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. serta,
4. suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Menurut Sulistiani dan Rosidah dalam Harsuko Riniwati, (2016:178 ) ada beberapa Indikator Kinerja pegawai yaitu.

**Penilaian berdasarkan hasil (*result-based performance*)**

Ciri-ciri utama yaitu: sasaran kinerja ditetapkan oleh atasan dengan bawahan.

1. Sasaran kerja yang ditetapkan secara bersama-sama dianggap lebih realistis dan menantang bagi bawahan untuk dapat merealisasikannya.

2. Tanggung jawab dan tugas-tugas dipercayakan kepada individu atau kelompok kerja. Bawahan paham mengenai apa yang diharapkan.
3. Peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pegawai dari para pegawai
4. Karena sasaran dan tanggung jawab sudah lebih dahulu diperinci dengan jelas maka bawahan menjadi paham akan posisi mereka.
5. Kinerja dinilai atau dievaluasi atas dasar apa yang dicapai bawahan.

**Penilaian berdasarkan perilaku (*behavior based performance appraisal*)**

Dalam menerapkan model penilaian ini harus dipenuhi kriteria sebagai berikut.

1. Sekelompok pengawas dan para bawahan mengidentifikasi dimensi-dimensi kinerja yang penting yang berhubungan dengan perilaku pegawai dan mengarahkan pada peningkatan kinerja.
2. kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang diutamakan.
3. Behavioral incident dinilai menurut tingkat keinginan atau pentingnya dan dapat diterapkan skala penilaian yang berdasarkan pada bobot penerimaan masing-masing.
4. Rating skala dikembangkan untuk semua dimensi kerja.

5. Memiliki inisiatif untuk melaksanakan pekerjaannya tanpa harus diperintah.

Dan menurut Gomes indikator kinerja pegawai diuraikan sebagai berikut.

1. Quality of work: jumlah kerja yang dilakukan perperiode
2. Quantity of work: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. Job knowledge: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. Creativitiness: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. Cooperation: Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Dependability: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. Initiative: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru alam memperbesar tanggung jawab.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. Dalam penelitian Nilawati & Djaja, (2014) yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Sumber daya Manusia Dan Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Fakultas Perikanan Dan Ilmu Kelautan Universitas Mulawarman” menggunakan analisis Regresi, dengan hasil penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh perencanaan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Mulawarman. Data yang terkumpul diolah dan dianalisis. Dari analisis data dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil bahwa: 1) Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di FPIK Unmul adalah sebesar 65,3% atau kuat. 2) Pengaruh perencanaan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai di FPIK Unmul adalah sebesar 19,4% atau kurang kuat. 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di FPIK Unmul adalah sebesar 33,2% atau kurang kuat. 4) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di FPIK Unmul adalah sebesar 57,9% atau cukup kuat. Dari hasil penelitian, maka didapat kesimpulan yaitu :1) secara simultan variabel perencanaan sumberdaya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di FPIK Unmul, 2) secara parsial yang paling berpengaruh di antara 3 variabel independen terhadap variabel dependen adalah variabel perencanaan sumberdaya manusia.

**2. Dalam penelitian Laliasa, Nur, & Tambunan, (2018)** yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara” menggunakan analisis deskriptif dan kuantitatif dengan regresi linear berganda, dengan hasil penelitian Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan peran gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan kepada pegawai Dinas Pertanian dan Hortikultura di Sulawesi Tenggara. Unit analisis adalah studi pekerja kantor Dinas Pertanian dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Responden diambil sampel sebanyak 61 karyawan. Data dikumpulkan dengan kuesioner diikuti oleh wawancara mendalam. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah regresi linier berganda. Informasi kualitatif digunakan untuk menggali informasi tambahan yang terkait dengan hasil pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan gaya kepemimpinan demokratis dapat secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan serta peningkatan motivasi untuk bekerja dapat secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

**3. Dalam penelitian Hadian, (2015)** yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik” menggunakan analisis analisis jalur (path analysis), dengan hasil penelitian untuk menganalisis dan mengkaji pengaruh kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan pelayanan publik. Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan verifikatif dengan teknik sampel menggunakan proportional random sampling terhadap 350 responden. Data dianalisa dengan menggunakan teknik analisis Jalur (Path Analisis). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kepemimpinan cukup baik menuju baik, struktur organisasi cukup baik menuju baik, budaya organisasi cukup baik menuju baik, kinerja dinas cukup baik menuju baik pelayanan publik cukup baik menuju baik, terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dari variable kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan terdapat pengaruh yang kuat dari kinerja dinas terhadap pelayanan publik.

**4. Dalam penelitian (Afandi, Lewangka, & Mardjuni, 2015)** yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Polewali Mandar” menggunakan analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Regresi Linear Berganda, dengan hasil penelitian Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris: (1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) Apakah

lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi. Jenis penelitian ini adalah explanatory research, populasi dan sampel dalam penelitian berjumlah 56 pegawai. Penentuan sampel menggunakan teknik total sampling, penelitian ini dianalisis melalui Analisis regresi Linear dengan bantuan software SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator kebutuhan aktualisasi diri berupa pemberian kesempatan untuk melakukan kreativitas dalam bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku selain itu motivasi atas kebutuhan fisiologi berupa harapan akan kompensasi finansial merupakan juga mampu meningkatkan kinerja pegawai di instansi ini. (2) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja menjadi sebagai salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai dalam bekerja yang ujungnya akan meningkatkan keberhasilan pencapaian rencana strategis dan program-program yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. (3) Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui peningkatan kedisiplinan, pegawai akan mempunyai waktu yang relatif lebih banyak dalam menyelesaikan tugasnya sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang diharapkan

dapat terpenuhi. disiplin waktu, disiplin peraturan dan berpakaian terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan pegawai di instansi ini.

**5. Dalam penelitian Akos et al., (2018)** dengan judul “Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pada Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Kapuas” dengan menggunakan metode multiple regression atau regresi berganda, dengan hasil Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas, (2) menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas, dan metode pengambilan sampel adalah populasi seluruh pegawai ASN yaitu 50 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya tertutup dan dokumen. Teknik analisis data adalah regresi berganda dengan Paket Statistik Ilmu Sosial (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Kapuas, (2) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabuapten Kapuas.

**6. Dalam penelitian Yunita Sari Mustikaningsi, (2014)** dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan” dengan

menggunakan metode analisis regresi berganda, dengan hasil penelitian Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan non random sampling dengan metode convenience sampling dan data primer. Populasi penelitian sebanyak 326 karyawan dengan sampel sebanyak 65 karyawan yang diambil dengan cara convenience sampling. Data diolah dengan metode analisis regresi berganda melalui SPSS versi 17. Analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Sistem remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dilihat dari nilai terbesar koefisien standar adalah 0,568. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

**7. Dalam penelitian Ibrahim Bali Pamungkas, (2017)** dengan judul “Pengaruh Sistem Informasi Manajemen, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Circleka Indonesia Utama (Wilayah Jakarta)” menggunakan metode analisis regresi linier berganda, dengan hasil penelitian Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Sistem Informasi Manajemen, Kompetensi, dan Motivasi karyawan PT. Circleka Indonesia Utama (wilayah Jakarta) dan menentukan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Circleka Indonesia Utama (wilayah Jakarta). Penelitian ini

mengambil populasi karyawan yang berada pada outlet karyawan PT. Circleka Indonesia Utama (wilayah Jakarta) yang berjumlah 253, sedangkan sampel dengan menggunakan rumus slovin dimana pada saat penelitian ini dilakukan berjumlah 155 orang pegawai. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen atau variabel bebas (X) adalah Sistem Informasi Manajemen (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi (X3) sedangkan variabel dependen atau variabel terikat (Y) adalah Kinerja. Jumlah item pernyataan adalah 40 yang terdiri dari daftar pertanyaan yang berkaitan dengan Variabel Sistem Informasi Manajemen (X1) sebanyak 10 item, variabel Kompetensi (X2) sebanyak 10 item, variabel Motivasi (X3) sebanyak 10 item, dan variabel Kinerja (Y) sebanyak 10 item . Skala pengukuran yang digunakan adalah skala 1 - 5 dengan 5 kategori. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan semua variabel bebas (Sistem Informasi Manajemen, Kompetensi, dan Motivasi) secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja), dengan nilai signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesa ada pengaruh yang berarti (signifikan) dari Variabel bebas (Sistem Informasi Manajemen, Kompetensi, dan Motivasi) terhadap variabel Kinerja dapat diterima. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda juga menunjukkan adanya pengaruh secara parsial dari variabel Sistem Informasi Manajemen (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi (X3) terhadap kinerja (Y). koefisien determinasi 56,1%. Secara parsial, kemampuan, komitmen

organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, dari hasil statistik, kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang

**8. Dalam penelitian Nurwahid, Ade, Susanty (2017)** dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(Studi pada Bank Syariah Mandiri Regional Office III) Periode 2017” menggunakan metode analisis regresi, dengan hasil Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari inovasi & pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Bendungan Hilir dan Pamulang baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada BSM Cabang Bendungan Hilir dan Pamulang, seluruh populasi dalam penelitian dijadikan sampel dan didapat 30 responden. Analisis data menggunakan SPSS versi 23. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi yang diteliti secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, orientasi pada hasil berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**9. Dalam penelitian (Reza Zarvedi, Rusli Yusuf, 2016)** dengan judul ” Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya” menggunakan Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan hasil Fenomena dalam penelitian ini adalah masih rendahnya



kinerja pegawai maupun kinerja organisasi, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kabupaten Pidie Jaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya (2) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai, (3) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja organisasi (4) pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja (5) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya melalui kinerja pegawainya. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sudah berjalan dengan baik, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Kesimpulan penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik

secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Sebagai suatu organisasi publik maka pimpinan harus melakukan upaya-upaya guna meningkatkan pelayanannya, baik kepada organisasi/institusi lain, kepada kelompok masyarakat, baik secara pribadi maupun golongan, hal ini dilakukan dengan melakukan sosialisasi secara berkala tentang visi dan misi organisasi kepada seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

**10. Dalam penelitian Fachreza, Said Musnadi, (2018)** dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh” dengan metode analisis jalur (*path analysis*), dengan hasil penelitian Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh saat ini sudah baik. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Terdapat pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan

budaya organisasi melalui kinerja karyawan terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.

**11. Dalam penelitian Juniantara & Riana, (2015)** dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar” dengan hasil penelitian Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. Populasi data yang dikumpulkan dalam penelitian adalah seluruh *account officer* yang berjumlah 130 orang dari 39 koperasi yang dijadikan obyek penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah tehnik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu tehnik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS) Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional.

**12. Dalam penelitian Ferdinan S. Tewal, Silvy L. Mandey, (2017)** dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis Minahasa Utara” dengan menggunakan metode cross sectional, dengan hasil penelitian Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan efek budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi sebagian

dan secara bersamaan pada kinerja perawat Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis Utara Minahasa. Data yang digunakan dalam penelitian ini melalui wawancara dan kuesioner. Populasi dari studi ini adalah paramedis perawat (perawat dan bidan) di Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis, berjumlah 73 orang. Metode sampling pengukuran yang digunakan adalah teknik sampling disengaja dengan jumlah sampel responden 44. Data dianalisis menggunakan beberapa teknik analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja perawat. Selanjutnya, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi secara simultan berpengaruh perawat kinerja yang signifikan.

**13. In the study Arifin, (2015)** by title “The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance” using the method Structural Equation Model (SEM), with the result of research The study aims to find out and analyze the influence of competence, motivation, and organizational competence to high school teacher job satisfaction and performance in Jayapura City, Papua, Indonesia. The study was conducted on 117 respondents of 346 teachers by means of questionnaire. Data is analyzed by SEM analysis method in AMOS program. Findings indicate that competence and organizational culture affect positively and insignificantly teacher job satisfaction. While, job motivation affects positively and significantly teacher job satisfaction, but it did not give any significant effect on teacher

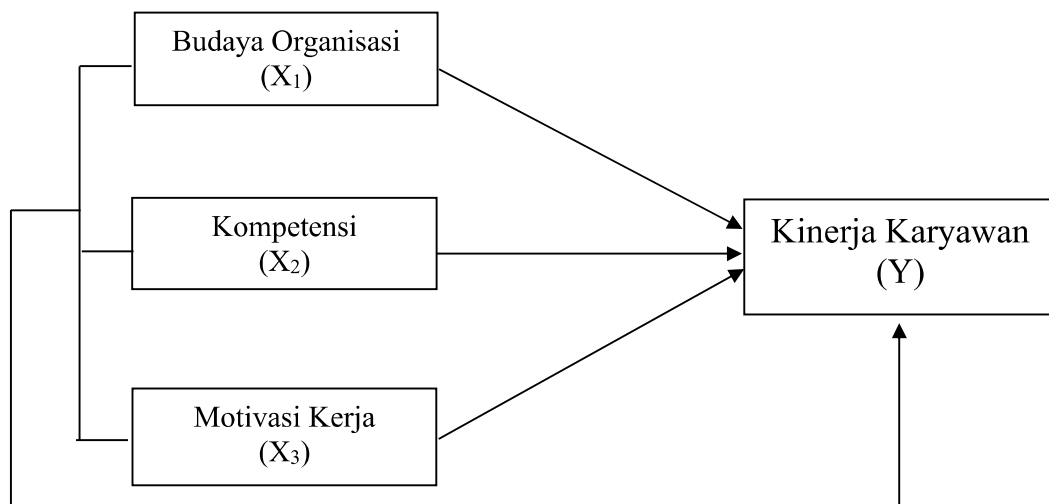
performance. Competence and job satisfaction affect positively and significantly teacher performance, in fact organizational culture just has positive but insignificant effect to job satisfaction.

**14. In the study Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, (2014)** by title “Impact of Employee Motivation on Employee Performance” using the method Structural Equation Mode using the method Structural Equation Model (SEM) with the result of research The results of this study show that significant and positive relationship exists between employee motivation and employee performance. It is also concluded that intrinsic rewards has a significant positive relationship with employee performance and employee motivation. This study concludes that employee perceived training effectiveness has a negative relationship with motivation. It is also proved from to their responses, they were provided with the training courses but this training was not implemented by them in their routine teaching as they considered it to be ineffective. They were not satisfied with the training provided to them and this affected their motivation to teach.

**Sumber:** Jurnal ilmiah terdahulu diolah oleh Penulis (2018)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Uraian tersebut diatas maka dapat diambil kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis adalah sebagai berikut.



**Sumber :** Kerangka pemikiran oleh penulis (2018)

**Gambar 2.4** Kerangka Pemikiran

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Dari kerangka pemikiran dan uraian diatas maka dapat diambil hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.

H2 : Kompetensi Berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.

H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT  
Chimasindo Agri Baloi Batam.

H4 : Budaya organisasi, kompetensi, Motivasi berpengaruh terhadap  
kinerja karyawan PT Chimasindo Agri Baloi Batam.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Menurut (Nazir, 2008: 84) desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam pengertian lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisis data saja.

Sugiyono dalam Nuroniah & Triyanto, (2015: 91) Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yakni mencari hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menguji hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Penelitian ini menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kompetensi (X<sub>2</sub>) dan Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

#### **3.2 Operasional Variabel**

Menurut Ronny Kountur, (2009: 97) Definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur. Definisi operasional ini memberikan informasi yang diperlukan untuk mengukur variabel yang akan diteliti, variabel penelitian segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang motivasi, Budaya, Organisasi, kinerja dan lainnya kemudian di tarik kesimpulannya. Adapun batasan atau operasional variabel yang



diteliti adalah variabel Variabel Bebas (*Independen Variable*) dan Variabel Terikat (*Dependent Variable*) Sugiono, (2012: 38).

### 3.2.1 Variabel Bebas (*Independen Variable*)

Menurut Robbins dalam Noor, (2011: 48) variabel bebas atau *independen variable* merupakan sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel terikat, biasanya dinotasikan dengan simbol X. Dengan kata lain, variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas (*Independen Variable*) yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dengan indikator sebagai berikut.

Variabel bebas (*Independen Variable*) Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dengan indikator sebagai berikut. Menurut Stephen P. Robbins, (2008: 256)

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu Kompetensi ( $X_2$ ) dengan indikator sebagai berikut. Menurut Wibowo dalam Anwar, (2016: 106) dengan indikatornya adalah :

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan individu meliputi:

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap (*Attitude*)

Sikap individu, meliputi :

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

variabel bebas (*Independen Variable*) yaitu Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dengan indikator sebagai berikut. Menurut Harsuko Riniwati, (2016: 199) indikator motivasi adalah sebagai berikut.

1. Upah Kerja atau gaji, insentif dan bonus.
2. Kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, hubungan sosial, kondisi kerja, status dan keamanan.
3. Reward atau penghargaan.
4. Fasilitas kerja , Kontrak sosial dan pengawasan manajer.
5. Pengembangan diri kreatif dan bekerja produktif.
6. Ketertantangan terhadap pekerjaan dan belajar hal baru.
7. Tertarik pada pekerjaan, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja sepenuhnya, tanggung jawab.
8. Otonomi dan kreatif.

### 3.2.2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Ronny Kountur, (2009: 123) Variabel dependent kadang-kadang disebut juga variabel terikat karena variabel ini terikat pada variabel independen. Perubahan yang terjadi pada variabel *dependen* ini dipengaruhi oleh variabel

*independen*. Variabel *dependen* adalah hasil dari variabel *independen* (perlakuan). Dengan kata lain, *output* yang dihasilkan dari suatu penelitian eksperimen dilihat pada variabel *dependen* nya. Dalam penelitian ini Variabel terikat (*Dependen variabel*) yaitu Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator sebagai berikut.

Menurut Moehariono, (2009: 74) indikator kinerja atau disebut *performance indicator*

1. Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengatur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. serta,
4. suatu informasi oprasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Secara keseluruhan variabel, definisi variabel, indikator variabel dan skala pengukuran data akan disajikan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 3.1** Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara <i>implicit</i> oleh sekelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan nya yang beraneka ragam. Moehariono, (2012: 335)	1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko ( <i>Inovation and risk taking</i> ) 2. Perhatian terhadap detail ( <i>Attention to detail</i> ) 3. Berorientasi kepada hasil ( <i>Outcome orientation</i> ) 4. Berorientasi kepada manusia ( <i>People orientation</i> ) 5. Berorientasi tim ( <i>Team orientation</i> ) 6. Agresifitas ( <i>Aggressiveness</i> ) 7. Stabilitas ( <i>Stability</i> ).  Menurut Stephen P. Robbins, (2008: 256)	5 Item Likert
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standard yang ditetapkan, Irham Fahmi, (2016: 45).	a. Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ) b. Keterampilan ( <i>Skill</i> ) c. Sikap ( <i>Attitude</i> )  Menurut Wibowo dalam Anwar, (2016: 106)	5 Item Likert
Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	Motivasi kerja adalah suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja, untuk berusaha meningkatkan kinerja karena adanya suatu keyakinan bahwa peningkatan kinerja mempunyai manfaat bagi	1. Upah Kerja atau gaji, insentif dan bonus. 2. Kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, hubungan sosial, kondisi kerja, status dan keamanan. 3. Reward atau penghargaan. 4. Fasilitas kerja, Kontrak sosial dan pengawasan	5 Item Likert

	dirinya, Chabullah Wibisono, (2015: 122).	manajer. 5. Pengembangan diri kreatif dan bekerja produktif. 6. ketertantangan terhadap pekerjaan dan belajar hal baru. 7. Tertarik pada pekerjaan 8. Otonomi dan kreatif. Menurut Harsuko Riniwati, (2016: 199-200)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan secara priode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kreteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Riani, (2011: 97).	<p><b>Penilaian berdasarkan hasil (<i>result-based performance</i>)</b></p> <p>1.Sasaran kerja yang ditetapkan secara bersama-sama dianggap lebih realistis dan menantang bagi bawahan untuk dapat merealisasikannya.</p> <p>2.Tanggung jawab dan tugas-tugas dipercayakan kepada individu atau kelompok kerja. Bawahan paham mengenai apa yang diharapkan.</p> <p>3.Peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pegawai dari para pegawai</p> <p>4.Karena sasaran dan tanggung jawab sudah lebih dahulu diperinci dengan jelas maka bawahan menjadi paham akan posisi mereka.</p> <p>5.Kinerja dinilai atau dievaluasi atas dasar apa yang dicapai bawahan.</p> <p><b>Penilaian berdasarkan perilaku (<i>behavior based performance appraisal</i>)</b></p> <p>1.Sekelompok pengawas dan para bawahan mengidentifikasi dimensi-dimensi kinerja yang penting yang berhubungan dengan perilaku pegawai dan mengarahkan pada</p>	5 Item Likert

		<p>peningkatan kinerja.</p> <p>2.kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang diutamakan.</p> <p>3.Behavioral incident dinilai menurut tingkat keinginan atau pentingnya dan dapat diterapkan skala penilaian yang berdasarkan pada bobot penerimaan masing-masing.</p> <p>4.Rating skala dikembangkan untuk semua dimensi kerja.</p> <p>iki inisiatif untuk melaksanakan pekerjaannya tanpa harus diperintah.</p> <p>Menurut Sulistiani dan Rosidah dalam Harsuko Riniwati, (2016: 178-179)</p>	
--	--	---	--

**Sumber:** Diolah oleh penulis (2018)

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2011: 62) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek dan obyek yang diteliti itu. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi peneliti adalah sebanyak 240 karyawan di PT Chimasindo Agri Baloi Batam .

### 3.3.2 Sampel

Untuk melakukan sebuah penelitian, tidak harus keseluruhan anggota populasi diteliti, dengan meneliti sebagian populasi diharapkan dapat memperoleh hasil yang dapat menggambarkan sifat dari populasi tersebut dan ini yang dinamakan sampel. Menurut Sugiyono, (2012: 81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini *sampling purposive* yaitu teknik mengambil sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu. Metode yang digunakan dalam penarikan sample yaitu non probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Menurut Sugiyono, (2012: 81) Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel, Untuk menentukan sampel dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel yang diteliti dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi 5%, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

**Rumus 3.1** Rumus Slovin

**Sumber:** Sujarweni, (2016: 08)



Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel,

$N$  = Jumlah populasi,

$a$  = Persentasi kelonggaran ketidakterkaitan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan.

berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + na^2}$$

$$n = \frac{240}{1 + 240 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{240}{1,6}$$

$$n = 150 \text{ Responden}$$

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan PT Chimasindo Agri Baloi Batam. Dari jumlah populasi sebesar 240 karyawan. Dengan kesalahan pengambilan sampel yang ditoleransi sebesar 5% maka didapat jumlah sampel minimal yang harus diambil adalah 150 responden.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumber utamanya karena peneliti langsung turun kelapangan bertemu dengan objek yang menjadi tujuan penelitian. Peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya organisasi, kompetensi dan motivasi serta kinerja karyawan di PT Chimasindo Agri Baloi Batam yang peneliti jadikan objek penelitian.

Cholid Narbuko, (2016: 70 ), Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memperoleh data primer diantaranya melalui:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah proses tanya-jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Peneliti merupakan pewawancara dan sumber data adalah orang yang diwawancarai dalam hal ini karyawan di PT Chimasindo Agri Baloi Batam. Ada dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur, wawancara yang dilakukan berdasarkan pedoman yang berupa pertanyaan yang telah dipersiapkan oleh peneliti dan wawancara tidak terstruktur wawancara yang dilakukan peneliti secara langsung tanpa persiapan sebuah pertanyaan (*spontan*).

2. Pengamatan (*observasi*)

Pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.

3. Angket (kuesioner)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya Sugiyono, (2012: 142). Dalam kusiner ini nantinya terdapat perancangan pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pernyataan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis.

Peneliti ini menggunakan skala *likert* dalam menyusun kuesioner ini. Menurut Sudaryono, (2017: 190) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi subvariabel kemudian subvariabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat *item* instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Dalam penelitian ini digunakan pernyataan dengan rentang skala penilaian yaitu 1 sampai 5.

**Tabel 3.2** Skala *Likert*

<b>Skala <i>Likert</i></b>	<b>Kode</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

**Sumber:** Sudaryono, (2017: 191)

#### 4. Studi Pustaka

Studi pustaka ini diperoleh dari buku-buku yang relevan dengan judul penelitian yaitu tentang Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan jurnal-jurnal penelitian terdahulu.

### 3.5 Metode Analisis Data

Menurut Duwi Priyatno, (2010: 9) Analisis data adalah proses mengolah data dan penginterpretasian hasil pengolahan data. Data dalam penelitian ini menggunakan program dalam menganalisis pengaruh antar variabel yaitu dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 20. Menurut Ghozali, (2013: 15) SPSS merupakan *software* yang berfungsi untuk menganalisa data, melakukan perhitungan statistik baik untuk statistik parametrik maupun non-parametrik dengan basis *Windows*.

#### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Menurut Wibowo, (2012: 24) secara umum ilmu statistik dibagi dalam dua kelompok atau dua bagian yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif adalah statistik yang menjelaskan suatu data yang telah dikumpulkan dan diringkas pada aspek-aspek penting berkaitan dengan data tersebut.

Analisis deskriptif atau statistik deskriptif adalah statistik yang menjelaskan suatu data yang telah dikumpulkan dan diringkas pada aspek-aspek

penting yang berkaitan dengan data tersebut. Biasanya meliputi gambaran atau mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut yaitu *mean*, *median*, *modus*, *range*, *varian*, *frekuensi*, nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi.

Analisis deskriptif pada penelitian ini digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan skor variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju.

### **3.5.2 Uji Kualitas Data**

Dalam penelitian ini peneliti akan mengukur dengan menggunakan instrument kuesioner untuk pengujian kualitas data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan valid atau reliable, karena kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

#### **3.5.2.1 Uji Validitas Data**

Dari uji ini dapat diketahui apakah item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya dan menyempurnakan kuesioner tersebut.

Validitas menunjukkan sejauh mana perbedaan yang didapatkan melalui alat pengukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti Wibowo, (2012: 35). Valid tidaknya alat ukur bergantung pada mampu tidaknya alat pengukur tersebut.

Dalam menentukan kelayakan dan tidaknya suatu item yang akan digunakan biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien para taraf 0,05, jika suatu item memiliki nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.

**Table 3.3** Range Validitas

<b>Interval koefisien korelasi</b>	<b>Tingkat hubungan</b>
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Setengah rendah

**Sumber :** Wibowo (2012 : 36)

Analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya. Jumlah nilai dari keseluruhan item merupakan suatu skor total dari item tersebut. Suatu item yang memiliki korelasi yang signifikan dengan skor totalnya dapat diartikan bahwa item tersebut memiliki arti mampu memberikan dukungan dalam mengungkapkan yang ingin diteliti oleh peneliti Wibowo, (2012: 36).

Besaran nilai koefisien korelasi *Pearson* dapat diperoleh dengan rumus berikut.

$$r_{ix} = \frac{n \sum iX - (\sum i)(\sum X)}{\sqrt{[n \sum i^2 - (\sum i)^2][n \sum X^2 - (\sum X)^2]}}$$

**Rumus 3.2** korelasi Pearson

**Sumber:** Wibowo (2012 : 37)

Keterangan :

$r_{ix}$  = koefisien korelasi

$i$  = skor item

$x$  = skor total dari  $x$

$n$  = jumlah banyaknya subjek

Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05 (SPSS akan secara default menggunakan nilai ini). Kriteria diterima dan tidaknya suatu data valid atau tidak jika :

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item-item ada pertanyaan dinyatakan berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item-item ada pertanyaan dinyatakan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan tidak valid.

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reabilitas suatu alat pengukur menunjukkan konsistensi hasil pengukuran sekiranya alat pengukur itu digunakan orang-orang yang sama dalam waktu yang

berlanjut atau digunakan oleh orang yang berlainan dalam waktu yang bersamaan Sanusi, (2012: 80). Reabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih Azwar dalam Wibowo, (2012: 52).

Reabilitas juga dapat berarti indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat menunjukkan dapat dipercaya atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur tingkat konsistensi alat ukur.

Pada penelitian ini metode yang digunakan yaitu *Cronbach's Alpha*. Uji ini dengan menghitung koefisien alpha. Dan data dikatakan reliable apabila  $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$   $df = (n-2)$

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

**Rumus 3.3** *Cronbach's Alpha*

**Sumber:** Wibowo ( 2012 : 52)

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrument

K = jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian pada butir

$\sigma_1^2$  = varian total



Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05 (SPSS akan secara default menggunakan nilai ini). Kriteria diterima dan tidaknya suatu data reliable atau tidak jika:

1. Nilai alpha lebih besar dari pada nilai kritis product moment, atau nilai r tabel.
2. Dapat pula dilihat dengan menggunakan nilai batasan penentu, misalnya 0,6 memiliki realibitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dapat diterima dan nilai diatas 0,8 dianggap baik (Wibowo, 2012: 53).

Beberapa peneliti berpengalaman merekomendasikan dengan cara membandingkan nilai dengan tabel kriteria indeks koefisien realibilitas berikut ini

**Tabel 3.4** Indeks Koefisien Realibilitas

No	Nilai Interval	Kriteria
1	< 0,20	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Cukup
4	0,60 – 0,799	Tinggi
5	0,80 – 1,00	Sangat Tinggi

**Sumber :** Wibowo (2012 : 53)

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini untuk mengolah data dari hasil penelitian dengan menggunakan analisis inferensial (kuantitatif). Dimana dalam analisis tersebut

menggunakan SPSS versi 20. Analisis data dilakukan dengan bantuan metode regresi liner berganda tetapi sebelum melaksanakan analisis regresi liner berganda uji asumsi klasik yang digunakan dengan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

### **3.5.3.1 Uji Normalitas**

Menurut Wibowo, (2012: 61) Uji ini dilakukan guna mengetahui apakah nilai residu (perbedaan yang ada) yang diteliti memiliki distribusi normal atau tidak normal. Nilai residu yang berdistribusi normal akan membentuk suatu kurva yang kalau digambarkan akan berbentuk lonceng, *bell-shaped curve*.

Menurut Wibowo, (2012: 72) data yang di uji dalam uji normalitas akan dibuktikan normalitasnya dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirno. Tingkat signifikannya adalah  $> 0,05$ .

### **3.5.3.2 Uji Multikolonieritas**

Uji multikolinearitas dapat di ketahui melalui suatu uji yang dapat mendeteksi dan menguji apakah persamaan yang dibentuk terjadi gejala multikolonieritas. Salah satu cara dari beberapa cara untuk mendeteksi multikolonieritas adalah dengan menggunakan atau melihat tool uji yang disebut *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan mengorelasikan antar variabel bebasnya, bila nilai koefisienkorelasi antar variabel bebasnya tidak lebih

besar dari 0,5 maka dapat ditarik kesimpulan model persamaan tersebut tidak mengandung multikolonieritas Wibowo, (2012: 87).

### **3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Suatu model dikatakan memiliki problem heteroskedastisitas itu berarti ada atau terdapat varian variabel dalam model yang tidak sama. Gejala ini dapat pula diartikan bahwa dalam model terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada pengamatan model regresi tersebut. Uji heteroskedastisitas diperlukan untuk menguji ada tidaknya gejala ini. Untuk melakukan uji tersebut ada beberapa metode yang dapat digunakan, misalnya metode Barlet dan Rank Spearman atau Uji Spearman's rho, metode grafik Park Gleyser Wibowo, (2012: 93).

### **3.5.4 Uji Pengaruh**

#### **3.5.4.1 Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear berganda pada dasarnya merupakan analisis yang memiliki pola teknis dan substansi yang hampir sama dengan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini memiliki perbedaan dalam hal jumlah variabel independen yang merupakan variabel penjelas jumlahnya lebih dari satu buah, menurut Kuswanto, (2012: 108) uji regresi linier dengan dua atau lebih variabel independen digunakan untuk meramalkan suatu variabel dependen Y berdasarkan dua atau lebih variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) dalam suatu persamaan linier.

Di dalam penggunaan analisis ini beberapa hal yang bisa dibuktikan adalah bentuk dan arah hubungan yang terjadi antara variabel independen dan

variabel dependen, serta dapat mengetahui nilai estimasi atau prediksi nilai dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya jika suatu kondisi terjadi. Kondisi tersebut adalah naik atau turunnya nilai masing-masing variabel independen itu sendiri yang di sajikan dalam model regresi Wibowo, (2012: 127).

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

**Rumus 3.4** Regresi Linear Berganda

**Sumber:** Wibowo (2012: 127)

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Nilai konstanta

b = Nilai koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Kompetensi

X<sub>3</sub> = Motivasi kerja

X<sub>n</sub> = Variabel independen ke-n

#### **3.5.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Analisis ini digunakan dalam hubungannya untuk mengetahui jumlah atau persentase sumbangan pengaruh variabel bebas dalam model regresi yang secara serentak atau bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas. Jadi koefisien angka yang ditunjukkan memperlihatkan sejauh mana

model yang terbentuk dapat menjelaskan kondisi yang sebenarnya. Koefisien tersebut dapat diartikan sebagai besaran proporsi atau persentase keragaman Y (variabel terikat) yang diterangkan oleh X (variabel bebas). Secara singkat koefisien tersebut untuk mengukur besar sumbangan dari variabel X terhadap keragaman variabel Y Wibowo, (2012: 135).

Rumus mencari koefisien determinasi secara umum adalah sebagai berikut.

$$R^2 = \frac{(ryx_1)^2 + (ryx_2)^2 - 2(ryx_1)(ryx_2)(rx_1x_2)}{1 - (rx_1x_2)^2}$$

**Rumus 3.5** Determinasi

**Sumber:** Wibowo (2012: 136)

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$ryx_1$  = korelasi variabel  $x_1$  dengan y

$ryx_2$  = korelasi variabel  $x_2$  dengan y

$rx_1x_2$  = korelasi variabel  $x_1$  dengan variabel  $x_2$

### 3.5.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya. Hipotesis ini dapat dimunculkan untuk menduga suatu kejadian tertentu dalam suatu bentuk persoalan yang dianalisis dengan menggunakan dengan analisis regresi. Penelitian merupakan proses memberi jawaban terhadap

masalah yang dimunculkan, dengan analogi ini maka suatu penelitian mengharuskan keberadaan masalah.

### 3.5.5.1 Uji T (Regresi Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) (Priyatno, 2008: 83).

Rumus t hitung pada analisis regresi adalah:

$$T \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad \text{Rumus 3.6 Uji T}$$

**Sumber:** Priyatno (2008: 83)

Keterangan:

$b_i$  = Koefisien regresi variabel  $i$

$S_{b_i}$  = Standar error variabel  $i$

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat Priyatno, (2010: 52). Adapun tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut. Priyatno, (2008: 85)

#### 1. Menentukan Hipotesis

Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha: Ada pengaruh antara budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikan menggunakan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ )

2. Menentukan t hitung
3. Menentukan t tabel

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2=2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan ( $df = n-k - 1$ ) n adalah kasus dan k adalah jumlah variabel independen.

4. Kriteria pengujian
  - a. Ho diterima, Ha ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan sig 0,05
  - b. Ho ditolak, Ha diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan sig 0,05
5. Membandingkan t hitung dengan t tabel
6. Menarik kesimpulan.

### 3.5.5.2 Uji F (Regresi Simultan)

Uji f digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak.

F hitung dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

**Rumus 3.7 Uji F**

**Sumber:** Priyatno (2008: 81)

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinan

n = Jumlah data atau kasus

k = Jumlah variabel independen

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Priyatno, 2010: 51). Hasil uji F dapat dilihat pada *output ANOVA* dari hasil analisis regresi linear berganda diatas. Adapun tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut : Priyatno, (2008: 82)

1. Merumuskan Hipotesis

Ho: Tidak ada pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha: Ada pengaruh Menentukan tingkat signifikan. Tingkat signifikan menggunakan  $0,05(\alpha = 5\%)$ .

2. Menentukan F hitung

3. Menentukan F tabel

4. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$ , df 1 (jumlah variabel-1) atau  $3-1= 2$ , dan df 2 ( $n-k-1$ ) (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen).

5. Kriteria pengujian

a. Ho diterima, Ha ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan sig  $0,05$

b. Ho ditolak, Ha diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan sig  $0,05$

6. Membandingkan F hitung dengan F tabel

7. Menarik kesimpulan.



### **3.6 Lokasi Dan Jadwal Penelitian**

#### **3.6.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah PT Chimasindo Agri Baloi Batam yang beralamat di komplek Lily Garden Baloi Blok Bromelia No 8 Batam. Penelitian ini dilaksanakan yaitu pada hari Senin sampai dengan jumat pada PT Chimasindo Agri Baloi Batam untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Chimasindo Agri Baloi Batam.

#### **3.6.2 Jadwal Penelitian**

Jadwal penelitian ini dilakukan dalam waktu 5 bulan mulai dari bulan Maret sampai dengan bulan July 2018. Penelitian ini meliputi pengajuan judul, pengumpulan data, pengolahan data, analisis dan pembahasan, serta saran dan kesimpulan. Jadwal penelitian ini bisa dilihat dari table 3.5 berikut.

**Tabel 3.5** Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan Penelitian (2018)																			
		Maret		April		Mei				Juni				Juli				Agustus			
		3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pegajuan judul	■	■																		
2	Pengajuan Surat Penelitian			■	■																
3	Pengambilan Surat Penelitian					■	■														
4	Penyebaran Kuesioner							■	■												
5	Pengumpulan Data									■	■	■	■	■							
6	Pengelolaan data													■	■						
7	Bimbingan Skripsi	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Penyelesaian Skripsi																■				
9	Pengumpulan Softcover																	■			

Sumber : Diolah oleh peneliti 2018