

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 Moeheriono, (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 Moeheriono, (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 tercangkup dalam organisasi terdiri

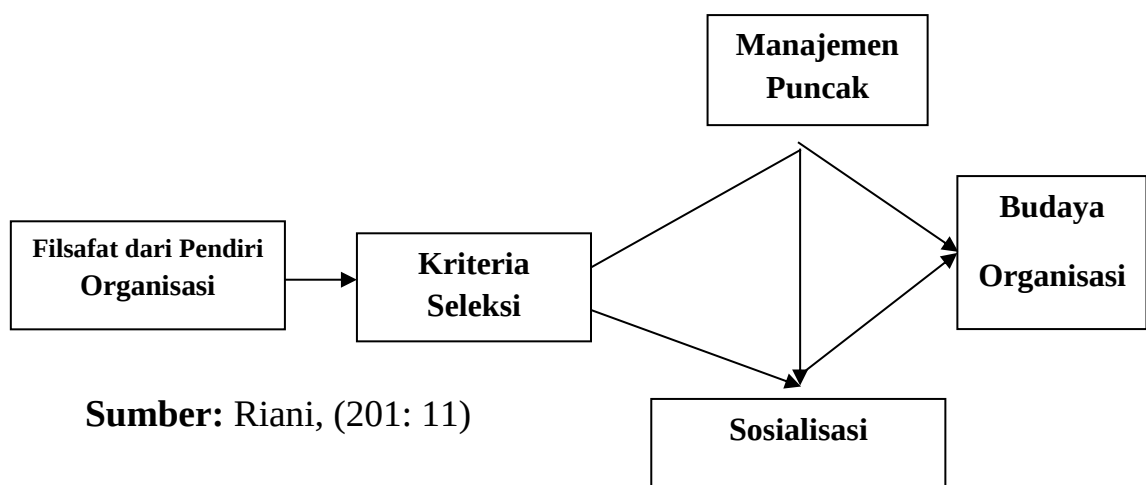
dari kumpulan dua orang atau lebih, kerja sama, tujuan bersama, sistem koordinasi kegiatan, pembagian tugas dan tanggung jawab personil.

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 ang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer.Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadapinformasi.Melalui jaringan informal, kehebatan 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 Moeheriono, (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 lingkungan nya 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 pengarahan) 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 Moeheriono, (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 Moeheriono, (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 Moeheriono, (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 Moeheriono, (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 meningkatkan 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 kerja nya. 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 Moeheriono, (2010: 341) organisasi mempunyai karakteristik budaya yang dipunyai 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 Moeheriono, (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 bawahaan, 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 ber prilaku 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 penembunh genderang yang 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 kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi 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 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 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 Pekerja 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) Karakterstik 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

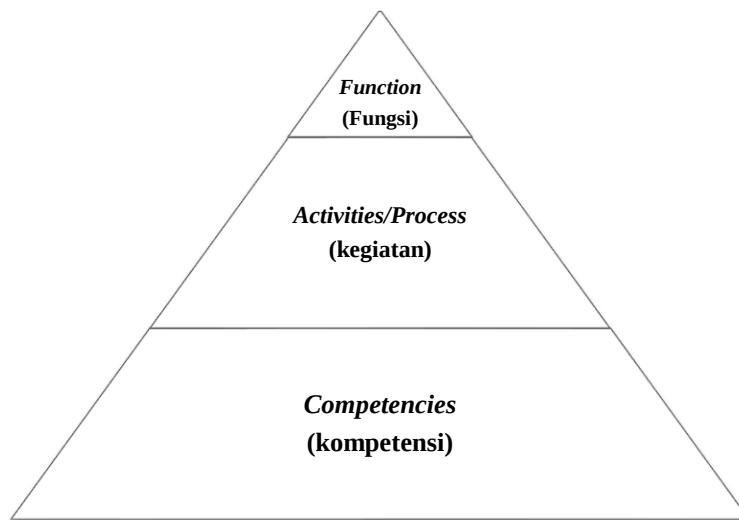
Menurut Moeheriono, (2009: 13) dalam individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas berikut.

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol 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 Moeheriono (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 Moeheriono, (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 kompensiasi (*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 yaituhubungan 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 berkreaitivitas dalam bekerja.
2. Mematuhi nilai-nilai yang berlaku di perusahaan.
3. Memiliki rasa puas atas pekerjaan.

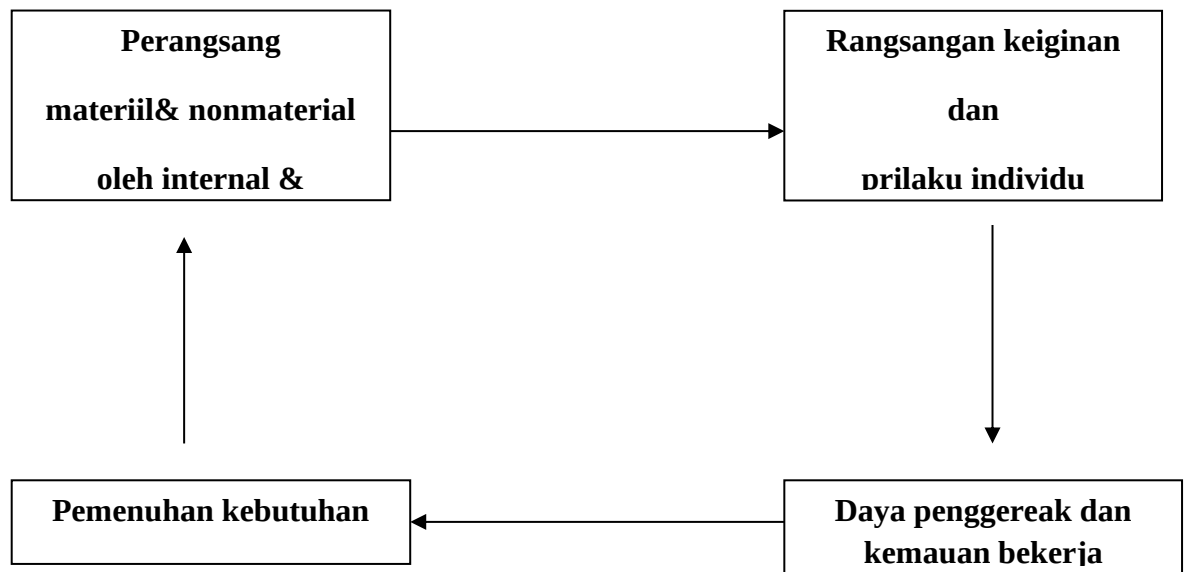
2.1.4 Motivasi Kerja

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 nonmaterial yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan dan mempengaruhi prilaku seseorang (individu).
3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemaian bekerja seseorang (individu).
4. Kemaian 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 gagalnya 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 tnggung jawab sesuai dengan bidang nya 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 dlam 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 & nonmaterial) 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 praduka 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. Perhatikan 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 produktivitas atau yang dalam bahasa Inggris disebut (*productivity*) adalah sesuatu yang dihasilkan melalui proses tertentu. Istilah kinerja tidak boleh di gunakan 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 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. 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 priode waktu.

2.1.5.3 Prinsip dasar Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Menurut Dennis M.Daley dalam Mohammad Faisal Amir, (2015: 218) menyebutkan ada enam kreteria penilaian yang diperlukan untuk membangun sistem penilaian kinerja yang kuat. Keenam unsure tersebut adalah indicator-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 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 penilaian kinerja dapat berhasil dengan maksimal, maka perlu adanya pengelolaan 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 *prudential 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-tepuklah 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 Moeheriono, (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 dianalisa. 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, Silvya 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

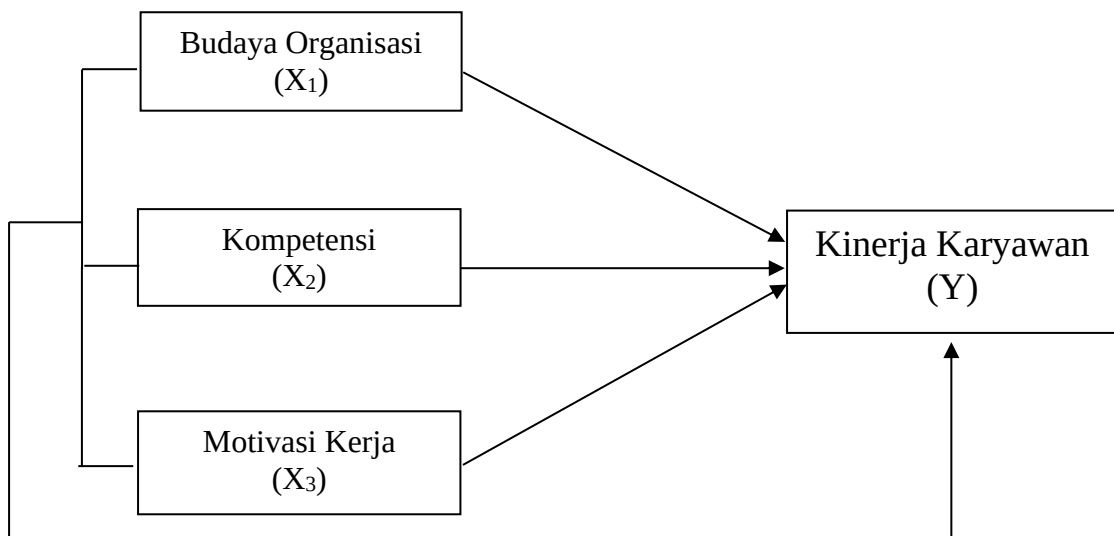
performance. Competence and job satisfaction affect positively and significantly teacher performance, in fact organizational culture just has positive but insignificant effect to job satisfaction.

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.