

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu penelitian karena menjadi dasar ilmiah yang mendukung seluruh proses penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga penarikan kesimpulan. Melalui landasan teori, peneliti dapat memahami konsep-konsep yang relevan dan membangun kerangka berpikir yang logis dan sistematis. Teori-teori yang digunakan tidak hanya membantu dalam menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis yang akan diuji. Selain itu, dengan memahami teori dan hasil penelitian sebelumnya, peneliti dapat menghindari duplikasi dan menemukan celah penelitian yang belum banyak dikaji, sehingga penelitian yang dilakukan memiliki kontribusi yang lebih nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

Selain sebagai pijakan konseptual, landasan teori juga berfungsi untuk memperkuat validitas penelitian. Teori yang sudah teruji memberikan legitimasi ilmiah terhadap hasil yang ditemukan dan membantu peneliti dalam menafsirkan temuan dengan cara yang objektif. Landasan teori juga menjadi acuan dalam menyusun instrumen penelitian seperti kuesioner atau pedoman wawancara, agar sesuai dengan konsep yang hendak diukur. Dengan demikian, landasan teori tidak hanya memperjelas arah dan fokus penelitian, tetapi juga memastikan bahwa penelitian tersebut memiliki dasar keilmuan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

2.1.1 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pendapat serupa disampaikan oleh Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.” Menurut Moeheriono (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pekerja berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, kompetensi terdiri dari :

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap Kerja

Menurut Thoha (2012) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan pegawai, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari definisi tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan profesional, efektif,

dan efisien. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai pribadi yang terintegrasi dari pengalaman dan pembelajaran yang dimiliki.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Moehariono, 2015). Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

B. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Wibowo (2015) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen

merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi pegawai, praktik pengambilan keputusan.

C. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2015) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi pegawai;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi pegawai dalam organisasi untuk memilih calon pegawai terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari pegawai, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktivitas;

Mencapai pegawai bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang pegawai.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

D. Jenis Kompetensi

Jenis-jenis kompetensi menurut Moehariono (2015). adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien.

Menurut Moehariono (2015) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu,

seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).

- b. 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.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2015). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b. Motivasi kerja tinggi.
- c. Sikap, motif dan cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moehariono, 2015).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar pegawai maupun antara pegawai dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing pegawai. Kepercayaan tersebut

dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya sistem manajerial yang terdiri atas:

- a. Insentif/*reward*
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Sistem
- d. Kebijakan.

E. Karakteristik Kompetensi

Wibowo (2015) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sedangkan Wibowo (2015) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan

pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian tekhnis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

F. Tingkat Kompetensi

Wibowo (2015) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. *Behavior tools*
 - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.

2. *Image attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.
- b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas “*fast track*”.

3. *Personal characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

G. Mengatasi Hambatan Kompetensi

Wibowo (2015) menyebutkan bahwa adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Mengalami Kekurangan Kompetensi (*Admitting incopetence*)

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. Meningkatkan Harapan (*Raising Expectations*)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barriers*)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. Memasukkan Mekanisme Dukungan (*including support mechanism*)

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah:

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak
- b. Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain
- c. Menggunakan penghargaan

H. Indikator Kompetensi

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa indikator kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan

3. Sikap Kerja

2.1.2 Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Flippo (2018) adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan, sekaligus tercapai tujuan organisasi. Motivasi menurut Sondang(2018) adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Handoko (2019), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk berkontribusi atau melakukan pekerjaan.

B. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. menurut As'ad (2018) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Motivasi Erg

Clayton Alderfer menegakkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada tiga hirarki dalam kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Adapun ketiga hirarki dalam kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Eksistensi Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan eksistensi merupakan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan keamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.
- b. Kebutuhan Berhubungan Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan merupakan hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- c. Kebutuhan Pertumbuhan Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen instriksi dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

C. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
5. Mengaktifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sondang (2018) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan sebagai:

1. Gaji

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Prestasi Kerja/Keberhasilan

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan yang diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi kerja bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi kerja, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi kerja untuk berforma tinggi.

4. Pengakuan/Penghargaan

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

5. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat yang lain.

E. Indikator Motivasi Kerja

Secara rinci, Syahyuti (2010) menjelaskan 3 (tiga) indikator motivasi seperti tersebut dibawah ini:

1. Dorongan mencapai tujuan

Seorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan.

2. Adanya dorongan berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi.

Dorongan yang berasal dari dalam diri atau diri seseorang untuk belajar sehingga tujuannya dapat tercapai.

3. Tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.1.3 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Torang (2014), budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Sementara itu menurut Effendy (2015), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2015), budaya organisasi merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Mondy (2016), budaya sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2018), Budaya organisasi adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan beberapa definisi di atas bahwa budaya organisasi merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti budaya organisasi karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

B. Tujuan Budaya Organisasi

Tujuan diadakannya budaya organisasi dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan budaya organisasi dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Nawawi (2015), tujuan dilakukan program budaya organisasi dan pengembangan adalah untuk kepentingan karyawan dan perusahaan.

1. Kepentingan Karyawan

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan.
- b. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya organisasi dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

- d. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e. Peningkatan karier karyawan. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

2. Kepentingan Perusahaan

- a. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b. Dengan budaya organisasi dan pengembangan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d. Memperkuat komitmen karyawan.

Perusahaan yang gagal menyediakan budaya organisasi dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan budaya organisasi dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya budaya organisasi dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan karyawan dan perusahaan itu sendiri.

C. Manfaat dan Pentingnya Budaya organisasi

Budaya organisasi bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Biasanya budaya organisasi merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Sastradipoera (2016), manfaat program budaya organisasi bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:

1. Karyawan Baru

Karyawan baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan budaya organisasi dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada karyawan tersebut.

2. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan karyawan suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya karyawan yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan budaya organisasi.

3. Mutasi

Pendidikan dan budaya organisasi diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi karyawan. Dengan adanya mutasi,

maka karyawan akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja karyawan.

4. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan budaya organisasi tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka karyawan berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

D. Tahapan Implementasi Budaya Organisasi

Menurut Sofyandi (2013), langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan budaya organisasi dan pengembangan itu harus menggambarkan jumlah dan mutu komponen pendidikan dan keterjaminan hubungan antar komponen tersebut. Untuk itu perlu dilakukan beberapa langkah atau tahapan implementasi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Menganalisis Kebutuhan

Perencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat ditetapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui:

- a. Analisis jabatan, menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan.

b. Analisis prestasi karyawan, dengan membandingkan pengalaman para karyawan yang sudah berpengalaman.

2. Menetapkan Tujuan Pendidikan

Perumusan tujuan yang tepat diperlukan untuk pengawasan program budaya organisasi dan pengembangan, khususnya pengevaluasian.

3. Mempersiapkan Rencana Pendidikan

Kegiatan mempersiapkan rencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program budaya organisasi dan pengembangan tersebut.

4. Melaksanakan Rencana Pendidikan

Kegiatan untuk melaksanakan rencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan untuk mengisi jabatan, pengarahan, pengkoordinasian, pemberian motivasi, dan pengkomunikasian bagi segenap orang yang terlibat dalam program tersebut.

5. Mengawasi Proses Pendidikan

Kegiatan pengawasan proses budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia berturut-turut dilakukan dengan mengembangkan standar, mengukur status pelaksanaan, mengevaluasi hasil-hasil, dan mengkoreksi hasil-hasil budaya organisasi dan pengembangan jika terjadi penyimpangan yang signifikan.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Sirait (2016), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan budaya organisasi, yaitu:

1. Pengenalan Awal.

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

2. Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja.

Perubah-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan budaya organisasi untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

3. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dan Memperbaiki Produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

4. Menyesuaikan Dengan Peraturan-Peraturan Yang Ada. Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industry dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

F. Metode Pengembangan Budaya Organisasi

Menurut Simanjuntak (2016), ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk budaya organisasi dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1. *On the job training* (Latihan Sambil Bekerja).

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- a. Program magang, menggabungkan budaya organisasi dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b. Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2. *Off the job training* (Latihan di Luar Jam Bekerja).

Budaya organisasi dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode budaya organisasi *Off the job training*, yaitu:

a. Budaya organisasi Instruksi Pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan budaya organisasi langkah demi langkah kepada karyawan.

b. Pembelajaran Terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

c. Simulasi

Merupakan budaya organisasi yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

d. Studi Kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

e. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

G. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi seperti yang diutarakan oleh Taliziduhu (2012) adalah sebagai berikut:

1. Kebiasaan
2. Sikap
3. Peraturan

4. Nilai-nilai

2.1.4 Kinerja Anggota (Pegawai)

A. Pengertian Kinerja Anggota (Pegawai)

Gibson, et al., (2019) menyatakan bahwa kinerja anggota (karyawan) merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan (anggota) sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja anggota (karyawan) dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Wibowo (2011), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau depertemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, depertemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka

D. Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut

Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Metode Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada

kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epiminninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
- e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.

- f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
 - a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
 - c. Pendekatan *management by objectives* (MBO), metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

G. Bias Dalam Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Halo effect*

Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

H. Indikator Kinerja Anggota (Pegawai)

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja anggota (karyawan), antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativity*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Krisnawati dan Bagia (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kausal. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT Sapta Prima Cargo dan objek dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan pada penelitian adalah semua karyawan PT Sapta Prima Cargo yang berjumlah 40 orang. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah berupa kuesioner yang akan diberikan skor berdasarkan skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier sederhana yang menyangkut satu variabel terikat dan satu variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Aulia (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 114 karyawan dan besarnya sampel 89 orang yang diperoleh berdasarkan rumus Slovin. Pengumpulan data dalam penelitian ini memakai kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5. Alat analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian

membuktikan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo; 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.

3. Kartika dan Sugiarto (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran.” Penelitian ini dilakukan di Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Sampel dalam penelitian ini adalah staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai administrasi perkantoran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang tepat tentang seberapa jauh staf tingkat kompetensi staf administrasi Universitas Kristen Satya Wacana, juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat kompetensi pegawai dan hubungannya dengan kinerja kerja mereka. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) dalam mengembangkan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya tenaga administrasi UKSW.
4. Inzani dan Yuliani (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro

Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) Biro Umum Kantor Gubernur Sulawesi Barat yang berjumlah 69 orang. Oleh karena populasi relative kecil, maka penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan variabel kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pandaleke (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Pada inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara).” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara). Populasi penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara yang berjumlah 31 orang, dimana keseluruhan pegawai menjadi sampel penelitian. Skala instrumen penelitian menggunakan skala likert. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penulis menyarankan agar Inspektorat kabupaten Minahasa Tenggara

meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang studinya serta mengikut sertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan Tupoksinya.

6. Rande (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.” Tujuan dari penelitian ini; (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara secara simultan; (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. Staf penelitian populasi pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara berjumlah 38 orang yang diambil dengan menggunakan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier. Hasilnya menunjukkan; (1) pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills), Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 78,9% dengan tingkat kompetensi hubungan antara kinerja karyawan “sangat kuat”. Artinya dengan meningkatnya kompetensi maka akan meningkatkan kinerja pegawai di

Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara; (2) pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skills). Sebagai hasil statistik deskriptif menunjukkan sifat-sifat dimensi (traits) memperoleh proporsitinggi, sedangkan dimensi yang lebih rendah adalah pengetahuan dan keterampilan.

7. Sudarso et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Steelforce Indonesia di Jakarta. Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan jumlah sampel 54 orang responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini variabel kompetensi diperoleh skor rata-rata 3,761 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh skor rata-rata 3,783 dengan kriteria baik. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Martini, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.*” Objek penelitian adalah karyawan tenun ikat di Kabupaten Klungkung dengan jumlah sampel 112 responden. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural-partial least square (SEM-PLS). Hasil analisis data ditemukan membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kiner karyawan, dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

9. Amalia dan Fakhri (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68,06% dan sisanya 31,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Jurnal Computech & Bisnis, Vol.10, No.2, Desember 2016. ISSN 2442-4943)
10. Ghaffari, et. al. (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia*”. *The population of this study was non-academic staff grade N17 at Universiti Teknologi Malaysia (UTM). The research instrument was a structured questionnaire. Total samples of 150 non-academic employees were chosen through a multi stage sampling. A Total of 108 questionnaires gathered and the analysis was done for 103 questionnaires. The mean score, correlation and multiple regression analyses were conducted through applying SPSS 22.0. Results: The analysis showed that the most significant motivational factor for job*

performance was responsibility, while fringe benefits was the second significant factor. (Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(4) March 2017, Pages: 92-99).

11. Suparman, et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia karawang.” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis dampak motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bekaert Indonesia Karawang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melibatkan 60 responden yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling dari populasi karyawan PT Bekaert Indonesia Karawang. Data mengenai variabel motivasi dan kinerja karyawan diperoleh melalui kuesioner. Analisis penelitian ini mencakup teknik analisis deskriptif dan analisis verifikatif, termasuk regresi linear sederhana, koefisien korelasi dan determinasi, serta uji hipotesis menggunakan SPSS 25. Temuan dari penelitian ini mencerminkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12. Priyatno, (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Tugu Mandiri. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didapat bahwa untuk hasil perhitungan dari koefisien korelasi diperoleh nilai sebesar $r = 0,833$, ini berarti bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan adalah positif dengan tingkat signifikansi sangat kuat.

13. Kuswati, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Motivation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa faktor motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara deskriptif maupun verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode survei dengan pengolahan dan analisis data kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik, perhitungannya menggunakan alat program SPSS 16. Sedangkan parameter yang digunakan adalah motivasi dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara random sampling. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai cukup baik.
14. Pratama, (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pelaksana Satuan Kerja Jalan Nasional Metropolitan Jakarta I. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Alat analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Dharma, (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship*

Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian itu dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota pegawai Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini berjumlah 74 orang pegawai di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

16. Wiyanto dan Idrus (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan obyek penelitian karyawan PT. Putra Sinar Perkaja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan bagaimana budaya organisasi diterapkan, bagaimana karyawan menilai kinerja mereka sendiri, dan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi persepsi mereka. Metodologi penelitian penjelasan dan teknik kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Lokasi penelitian di PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter). Dalam penelitian ini, 59 karyawan dijadikan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Hasil pengujian menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh pekerja PT. Indra Putra Sinar Permaja dengan Nilai t hitung $5,693 > t$ tabel $1,672029$.

17. Dewi et al (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Docotel Teknologi Bandung, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode deskriptif dan kausal dengan pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Pengambilan sampel yang menggunakan prosedur sampling jenuh yang berjumlah 40 orang ini seluruhnya merupakan pekerja PT Docotel Teknologi Bandung. Analisis deskriptif dan analisis regresi linier langsung digunakan untuk menganalisis data. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dengan tingkat hubungan sebesar 0,395 atau 39,5%, menunjukkan hubungan yang lemah antara kedua variabel. Akibatnya, sementara faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini mempengaruhi sisa 84,4% kinerja karyawan, budaya organisasi otonom berpengaruh pada 15,6% dari itu. Karyawan diharapkan untuk mematuhi budaya perusahaan semaksimal mungkin, terutama dalam hal kesepakatan untuk menggunakan nilai dan pedoman saat ini untuk meningkatkan kinerja..
18. Decasari, (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian

ini dilakukan di PT Karya Mekar Dewatamali Jombang. Jumlah responden sebanyak 60 responden. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Dapat disimpulkan bahwa secara bersamaan atau bersama-sama, Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa setiap variabel mempunyai pengaruh berpengaruh terhadap variabel kinerja secara parsial. Dinyatakan bahwa budaya organisasi yang baik secara langsung akan menjadikan karyawannya baik kinerja yang baik tanpa terlalu memperhatikan pekerjaan kepuasan. Pengaruh variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara langsung sebesar 0,529 sedangkan secara tidak langsung efeknya adalah 0,054. Dan juga pengaruh langsung dari Motivasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya (melalui variabel intervening kepuasan kerja).

19. Sugiono, (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as an intervening*,” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Digital Agencies. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT X Digital Agency sebagai responden. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif, teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan penerapan Smart PLS versi 3. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh

karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

20. Mohd. Isa, et al (2016). Melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Culture on Employees’ Performance: Evidence from Oman*”, (*Journal of Entrepreneurship and Business E-ISSN: 2289-8298 Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016*). Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji peran budaya organisasi pada kinerja karyawan dalam konteks organisasi sektor publik. Data dikumpulkan dari 250 karyawan menggunakan kuesioner berdasarkan alat pengukuran terkenal dan banyak digunakan yang dikembangkan oleh Wallach. Dari hasil tersebut, budaya organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
21. Dunggio, (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fakta, data, dan aspek-aspek yang terkait dengan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Peneliti menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang melibatkan penggunaan kata-kata atau kalimat beserta angka-angka dengan menggunakan sampel serta kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

22. Hasan, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach.*” Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Dalam organisasi, budaya organisasi berperan penting dalam membangun keterikatan karyawan, dan pada akhirnya dalam Kinerja Karyawan. Penelitian kausalitas digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan multi stage sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 251 responden dari 9 kantor cabang bank pemerintah, kantor wilayah Malang. Data dianalisis menggunakan smartPLS (Partial Least Square) yang meliputi model pengukuran dan uji hipotesis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Selain itu budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Manajer bank, praktisi, dan lembaga penelitian dapat menggunakan temuan ini untuk meningkatkan budaya organisasi, keterlibatan karyawan untuk mendorong kinerja karyawan.

23. Nariah (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Mega Sentosa Prima in Jakarta.*” Budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang baik selalu berdampak pada efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Sentosa Prima di Jakarta. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 42,1%, pengujian hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau ($8,335 > >$ $1,989$). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,4%, uji hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel atau ($8,764 > 1,989$). Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 53,2%, uji hipotesis diperoleh F hitung $>$ F tabel atau ($53,979 > 2,770$).

