

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja atau *performance* pada umumnya merupakan sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dijadikan sebagai dasar atau suatu acuan penilaian terhadap pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja yang maksimal dalam suatu lingkup organisasi merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja juga dapat dikatakan sebagai sarana penentu tercapainya tujuan organisasi sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selaras dengan hal tersebut, Rivai (2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam jangka waktu tertentu selama melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah ditetapkan bersama.

Soeprihartono (1988) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar,

target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lain halnya dengan Notoatmojo (2003) mengatakan bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance (help)*, insentif materi maupun non-materi (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (keterampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan non-insentif) dan teknologi.

Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Begitu pula menurut Achmad (2001) dalam Syahril Hasan (2016) yang berpendapat bahwa *performance* adalah prestasi karyawan terkait usaha, kegiatan, dan program yang dikeluarkan dan dilaksanakan oleh pemimpin suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan seorang pegawai selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapainya.

2. Indikator Kinerja

Dwiyanto dalam Paslong (2010) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) indikator dalam pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

- a. Produktivitas; bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi saja, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.
- b. Kualitas Layanan; bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan demi meningkatkan kinerja pegawai maupun kepuasan bagi masyarakat.
- c. Responsivitas; bahwa pegawai harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan public sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- d. **Responsibilitas**; bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi yang baik yang eksplisit maupun implisit.
- e. **Akuntabilitas**; bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada seseorang yang dipilih oleh rakyat, di mana orang tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan masyarakat.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Jewell dan Siegel (1998) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja yang diukur berdasarkan standar atau kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai secara optimal di dalam suatu organisasi, menurut Simanjutak (2001) terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja, antara lain:

- a. **Kualitas dan kemampuan pegawai**; hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. **Sarana pendukung**; hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

- c. Supra sarana; hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.1.2 Motivasi

1. Definisi Motivasi

Ada beberapa pengertian motivasi . Salah satunya menurut Winardi dalam (Kurniasari, 2018), istilah motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti bergerak (*to move*). Kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Samsudin dalam (Lestari, 2018) “Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan”.

Menurut Mangkunegara dalam (Rohaeni, 2016) “Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan. Dorongan merupakan suatu gerak jiwa dan perilaku seseorang untuk berbuat. Sedangkan motif dapat dikatakan suatu *driving force* yang artinya sesuatu yang dapat menggerakkan manusia untuk melakukan

tindakan atau perilaku, dan di dalam tindakan tersebut terdapat tujuan tertentu. Menurut Umam (2012 : 159) . Pengertian dari motivasi tercaakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku. Namun dalam istilah berikut ini, motivasi adalah dorongan manusia untuk bertindak dan berperilaku. Sedangkan pengertian motivasi di kehidupan sehari-hari, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang dapat memberikan dorongan atau rasangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan ikhlas dan tidak terbebani menurut Saydam (2000 : 326).

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu. Moral dan nilai merupakan suatu tidak terlihat atau nampak yang memberikan dorongan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) motivasi meliputi perasaan, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari hubungan dalam dan hubungan luar dari perusahaan. Selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan yang dimiliki seorang individu untuk berperilaku atau bertindak karena

mereka ingin melakukan perbuatan yang dapat mencapai tujuan atau keberhasilan. Apabila individu memiliki motivasi yang kuat mereka akan melakukan suatu tindakan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat mencapai tujuan mereka (Menurut Rivai, 2013 : 607).

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan kepada seseorang agar mempunyai rasa gairah yang tinggi sehingga semangat dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan.

2. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi. Menurut (Hasibuan, 2018) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi, sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.

8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

3. Indikator Motivasi

Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti (2017) untuk mengukur motivasi terdapat beberapa indikator motivasi antara lain :

1. Kompensasi

Dalam hal ini apakah kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang memiliki fasilitas keselamatan kerja yang memadai akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman.

3. Tunjangan

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan dan masa tua (BPJS) kepada karyawan.

4. Hubungan dengan atasan

Atasan harus selalu memberikan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor motivasi kerja yang penulis gunakan dalam penelitian ini menurut Maslow (Siswanto, 2016) mengemukakan hal-hal yang mempengaruhi motivasi, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological need*)

Kepuasan kebutuhan fisiologis biasanya dikaitkan dengan uang. Hal ini berarti bahwa orang tidak tertarik pada uang semata, tetapi sebagai alat yang dapat dipakai untuk memuaskan kebutuhan lain. Termasuk kebutuhan fisiologis adalah makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kesehatan.

2. Kebutuhan keselamatan atau keamanan (*safety or security needs*)

Kebutuhan keselamatan dan keamanan dapat timbul secara sadar atau tidak sadar. Orientasi ketidaksadaran yang kuat kepada keamanan sering dikembangkan sejak masa kanak-kanak. Termasuk kebutuhan ini adalah kebebasan dari intimidasi baik kejadian atau lingkungan.

3. Kebutuhan sosial atau afiliasi (*social or affiliation needs*)

Termasuk kebutuhan ini adalah kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.

4. Kebutuhan penghargaan atau rekognisi (*esteems or recognition needs*)

Motif utama yang berhubungan dengan kebutuhan penghargaan dan rekognisi, sebagai berikut:

a. Prestise (*prestige*)

Prestise dilukiskan sebagai sekumpulan definisi yang tidak tertulis dari berbagai perbuatan yang diharapkan individu tampil di muka orang lain, yaitu sampai berapa tinggi ia dihargai atau tidak dihargai, secara formal atau tidak formal dengan tulus hati

b. Kekuasaan (*power*)

Kekuasaan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar sesuai dengan maksudnya. Kekuasaan ini dapat timbul karena posisi maupun karena kekuasaan yang mempribadi (*personal power*). Seseorang yang dapat memengaruhi orang lain karena posisinya dalam organisasi dinamakan kekuasaan posisi. Adapun seseorang yang mengandalkan pengaruhnya dari kekuatan kepribadian dan perilakunya disebut kekuasaan mempribadi. Termasuk kebutuhan penghargaan dan rekognisi adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan, dan potensi.

2.1.3 Kompetensi

1. Definisi Kompetensi

Konsep mengenai kompetensi bukanlah suatu hal yang baru dalam sebuah narasi maupun praktis dari lingkup psikologi industri sebuah organisasi. Pada umumnya, kompetensi didefinisikan sebagai kecakapan, keterampilan dan kemampuan. Kata dasarnya yaitu kompeten, yang artinya cakap, mampu, atau terampil. Dalam konteks sumber daya manusia, istilah kompeten mengacu pada ciri/karakter individu yang membuatnya sukses di dalam pekerjaannya (Rivai, 2009).

Kompetensi terkait dengan peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan memiliki arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM dan pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif organisasi atau perusahaan itu sendiri. Penjelasan tersebut juga dipertegas oleh Davis dan Newstrom (2001) dalam Faustyna (2014) yang menegaskan bahwa kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan petunjuk bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.

Amstrong (2014) dalam Kurniasaro, *et all* (2018) menunjukkan kompetensi dalam wujud keahlian dan perilaku yang diharapkan oleh suatu organisasi kepada pegawai untuk menerapkannya dalam aktivitas pekerjaannya. Kompetensi mengantikusikan hasil yang diharapkan dari usaha dan perilaku individu yang melakukan aktivitasnya. Kompetensi menurut Dessler (2013) dalam Kurniasari, *et all* (2018) merupakan perilaku dari seorang individu yang dapat diamati dan diukur untuk menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin. Lebih lanjut, Dessler menerangkan bahwa kompetensi digai menjadi tiga, yaitu kompetensi umum (misalnya membaca dan menulis), kompetensi kepemimpinan (misalnya berpikir strategis dan kepemimpinan), dan kompetensi teknis (seperti keahlian mengoperasikan komputer).

Kompetensi menurut Wibowo (2007) merupakan suatu kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dalam pekerjaan tersebut. Kompetensi juga berarti kemampuan dan pengetahuan organisasi yang dijadikan landasan pemecahan masalah sehari-hari. Neo dalam Fautsyna (2014) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan aspek kemampuan seorang individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang

memungkinkan pekerja mendapatkan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya melalui pencapaian sebuah hasil dalam menyelesaikan tugas mereka.

Menurut Rivai (2004) kemampuan individu menunjuk pada suatu kapasitas seorang pegawai untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan serta seluruh kemampuan seorang individu pada dasarnya tersusun dalam dua perangkat faktor, yakni:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual seorang individu berhubungan dengan tingkat IQ atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ (*Intelligence Quotient*) juga berhubungan dengan EQ (*Emotional Quotient*) atau kecerdasan emosional.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik mempunyai arti penting yang khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam suatu pekerjaan dapat diukur berdasarkan lima sifat/karakteristik dan bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku.

Menurut Mitrani, *et all* (1995) dalam Pfeffer, *et all* (2003) terdapat lima karakteristik kompetensi, di antaranya:

- a. Motif (*Motives*)
- b. Perangai (*Traits*)
- c. Konsep Diri (*Self Concept*)
- d. Pengetahuan (*Knowledge*)
- e. Kemampuan (*Skills*)

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan seseorang dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang didasari atas keterampilan, pengetahuan dan didukung oleh sikap dan perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya.

2. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Spencer dalam Surya Dharma (2003), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu Kompetensi Dasar (*Threshold Competency*) dan Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (pengetahuan atau keahlian dasar) yang harus dimiliki oleh seorang individu supaya dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang memiliki kinerja tinggi dan rendah.

Sedangkan Charles E. Jhinson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi ke dalam tiga bagian yakni: Kompetensi pribadi, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan

kepribadian (*personal competency*). Kompetensi profesional yaitu kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu. Kompetensi sosial yaitu kompetensi yang berhubungan yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Berdasarkan pada Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
- b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
- c. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
- d. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

3. Indikator Kompetensi

Terdapat beberapa aspek yang terkandung di dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011) yaitu sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di organisasi.

b. Pemahaman (*Understanding*)

Kemampuan dalam kognitif dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan/Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. Nilai (*Value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

e. Sikap (*Attitude*)

Sebuah perasaan (sedang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

f. Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Kepercayaan atau nilai

Kepercayaan dan nilai dapat tercermin dari sikap dan perilaku yang sudah melekat dalam diri seseorang. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Oleh karena itu, setiap orang harus berpikir positif baik mengenai dirinya maupun kepada orang lain dan menunjukkan diri yang berpikir ke depan dan menemukan sesuatu yang baru, serta menantang bagi dirinya.

b. Keterampilan atau keahlian

Keterampilan atau keahlian memiliki peranan yang penting di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari atau dilatih, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi berdampak baik pada kompetensi individual dan dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

c. Pengalaman

Seseorang yang memiliki banyak pengalaman dalam suatu bidang dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman, seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari dan dikembangkan untuk dapat meningkatkan kompetensi dirinya berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

d. Karakteristik personal

Karakteristik personal diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat mempengaruhi kompetensi. Setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian tersebut dapat

dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas, dan sebagainya. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi tergantung pada sifat seseorang. Dalam kepribadian, banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan di sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan tenaga kerja dalam sejumlah kompetensi termasuk penyelesaian konflik.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan seseorang, dan pengakuan, serta perhatian dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Artinya dengan adanya motivasi dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat positif terhadap kompetensi seseorang.

f. Isu-isu emosional

Isu-isu yang dimaksud di sini adalah hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang. Misalnya ketakutan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu dan kurangnya rasa percaya diri terhadap suatu hal, selalu berpikiran negatif terhadap seseorang, dan sebagainya. Hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memiliki teman bicara atau rekan kerja yang sesuai, sehingga kompetensi individu dapat terbentuk dan mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

g. Kapasitas intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berpikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dengan demikian kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berpikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Definisi lain menurut Wibowo (2013) budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Sedangkan definisi budaya organisasi menurut Kast dan Rosenzweig (1985) merupakan suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Menurut Cushway dan Lodge (2000) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Sehingga

sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi, kemudian akan mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku para anggota organisasi.

Davis (1984) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi landasan berperilaku dalam organisasi.

Opini lain terkait budaya organisasi dikemukakan oleh Ogbonna dan Harris dalam Sobirin (2007) mengartikan budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-*shared* oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan. Berbeda dengan Ogbonna dan Harris, menurut Tosi, *et all.* dalam Munandar (2008) budaya organisasi ialah cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma, perilaku, keyakinan, ritual dan kebiasaan yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam

merasakan, berpikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Jenis budaya organisasi dapat ditemukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya (Tika, 2010), yaitu:

a. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (2009) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- 1) Budaya nasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).
- 2) Budaya ideologis, dalam budaya ini proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
- 3) Budaya konsensus, proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi

sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

b. Berdasarkan Tujuannya

Ndraha (1997) membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik dan budaya organisasi sosial.

3. Indikator Budaya Organisasi

Penilaian budaya organisasi menurut Robbins (2006) adalah sebagai berikut :

a. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*)

Yaitu sejauh mana para anggota organisasi atau pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Yaitu sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail/rincian.

c. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*)

Yaitu sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran, bukan pada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.

d. Orientasi pada individu (*people orientation*)

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan efek atau dampak hasil kerja atau dari keluaran terhadap orang-orang di dalam organisasi tersebut.

e. Berorientasi pada tim (*team orientation*)

Yaitu sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

f. Keagresifan (*aggressiveness*)

Yaitu sejauh mana orang-orang di dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.

g. Kestabilan (*stability*)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras atau lawan dari pertumbuhan dan inovasi.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (1996) dalam Nawawi (2013:69) menyatakan dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa proses dalam organisasi, di antaranya:

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lain.

- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi memudahkan timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d. Budaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

Tabel II- 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil
1.	Surviyani Leman, Mansyur Ramly, dan Mapparenta (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rekind Daya Mamuju	Data dianalisis menggunakan program Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versi 26.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel dibuktikan dengan nilai sig. < 0,05 yang diperoleh

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil
2.	Taufik Hidayat, Hasrudy Tanjung, dan Azuar Juliandi (2020)	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan	Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik uji t, uji f dan koefisien determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program Software SPSS 22.00 for Windows	berdasarkan uji t. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, serta dinyatakan motivasi kerja, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
3.	Fikri Djafar Fadude, Hnedra N.Tawas, dan Jane Grace Poluan (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung	Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan metode analisis data regresi berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Budaya Organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil
				Mandiri Cabang Bitung. Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Pimpinan Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung sebaiknya memberlakukan budaya organisasi sebagai suatu acuan positif untuk mendukung kinerja karyawan.
4.	Kadek Loka Suristya dan Nyoman Rasmen Adi (2021)	Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Jumlah sampel yang digunakan sebesar 45 orang dimana tehnik sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh dimana seluruh popuasi dijadikan sampel. Hasil penelitian yang diperoleh dari analisis SEM PLS	Kompetensi dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
5.	Dian Primanita, dkk (2018)	Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Populasi penelitian ini adalah karyawan RSUD Cengkareng yang telah bekerja selama 3	kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil
		Rumah Sakit Umum Daerah	tahun yaitu berjumlah 690 orang dengan jumlah sampel responden sebanyak 254 orang yang dipilih melalui cluster sampling. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Lestari, Diah Puji (2018)	Pengrauh Motivasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat (Rawat Inap) Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik)	Metode analisis data menggunakan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat (rawat inap) Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan motivasi, kompetensi dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja perawat (rawat inap).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam (Rohaeni, 2016) “Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Sedangkan kinerja menurut Waldman (1994) merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Instansi atau perusahaan memiliki peran utama dalam menciptakan tingkat motivasi pegawai dalam hal ini motivasi akan memberikan efek yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi pegawai dalam menjalankan perannya didalam suatu organisasi maka kinerja yang dihasilkan akan maksimal.

Pada penelitian Dian Primanita, dkk (2018) dan Fadude, dkk (2019) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara motivasi dengan kinerja. Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut, dan sebaliknya apabila pegawai tidak merasakan adanya motivasi atau semakin rendahnya motivasi pegawai maka semakin rendah pula kinerja pegawai dalam suatu

organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong.

2.3.2 Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja

Secara konseptual, kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan perusahaannya, sehingga kinerja pegawai yang baik tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pegawai yang ditempatkan dalam bidang yang sesuai dengan kompetensinya akan dapat menghasilkan kinerja yang baik, sehingga memudahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Spencer dalam Moeheriono (2012) menerangkan bahwa kompetensi memiliki hubungan sebab akibat yang sangat berpengaruh apabila dikaitkan dengan kinerja. Kompetensi mampu diprediksi sehingga pada akhirnya dapat diperkirakan kinerja individu tersebut. Kompetensi sering kali mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan seorang individu memperoleh suatu pencapaian atau hasil.

Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, dkk (2020) yang meneliti pengaruh kompetensi terhadap kinerja,

kemudia menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian sebelumnya pula oleh Dian Primanita, dkk (2018) mengemukakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD. Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang individu dalam suatu organisasi, maka kinerjanya akan meningkat, begitu pun sebaliknya, apabila kompetensi yang dimiliki rendah, maka kinerja yang dihasilkan juga tidak akan maksimal. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong.

2.3.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai atau anggota organisasi dapat tercermin berdasarkan perilaku organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi pedoman perilaku bagi anggota organisasi yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.

Kotter dan Heskett dalam Tika (2010) juga mengemukakan tiga teori yang mendukung hubungan budaya organisasi dengan kinerja, yaitu: 1) budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul; 2) budaya yang secara strategis cocok, secara eksplisit menyatakan bahwa arah

harus menyelaraskan dan memotivasi anggota jika ingin meningkatkan kinerja organisasi; 3) budaya yang adaptif.

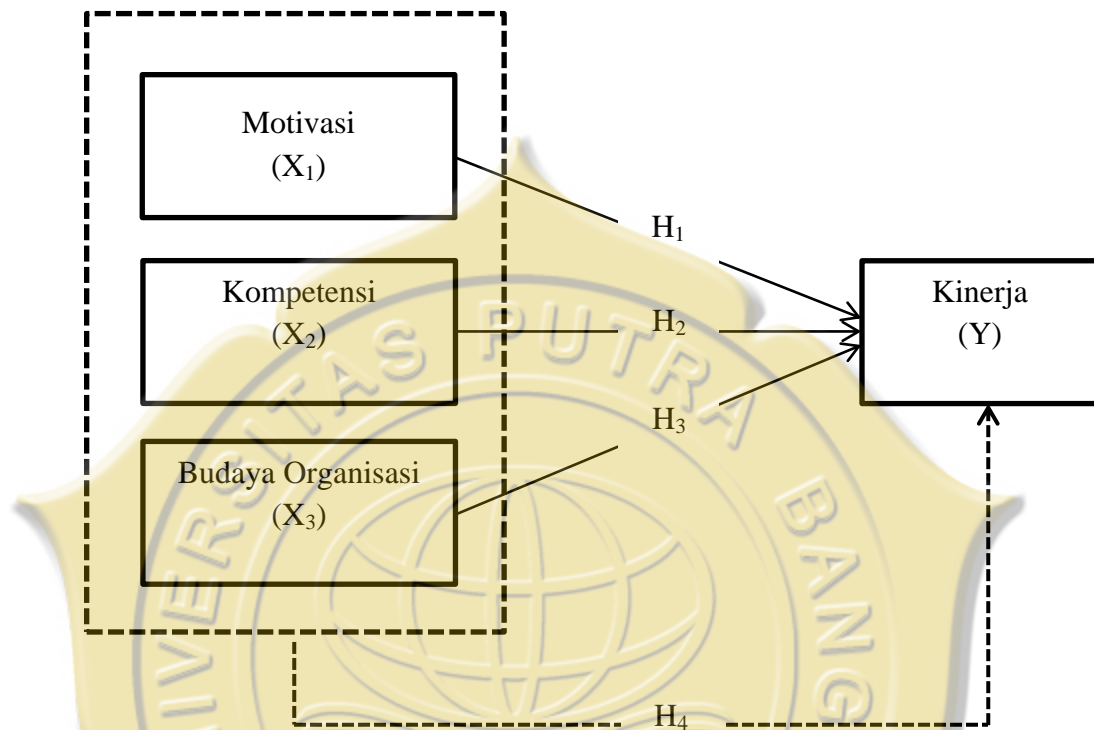
Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Leman, Surviyani (2022) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai. Dari hasil ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja, dan sebaliknya apabila budaya dalam suatu organisasi buruk maka akan semakin rendah kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong

2.4 Model Empiris

Berdasarkan tinjauan teori dan telaah penelitian terdahulu, dapat digambarkan model empiris “Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja”, yaitu sebagai berikut :

Gambar II- 1
Model Empiris



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian, 2022

Keterangan :

- : Berpengaruh secara parsial
- - - - - : Berpengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2009). Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kajian teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H₁) : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong.

Hipotesis 2 (H₂) : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong

Hipotesis 3 (H₃) : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong

Hipotesis 4 (H₄) : Motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RS PKU Muhammadiyah Gombong

