

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumberdaya manusia, ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut : Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:8) manajemen adalah “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011:10) manajemen adalah “Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).”

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora (2011;5), menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:1) mengemukakan bahwa: ”Manajemen Sumber daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:2) mengatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,

pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu sumberdaya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:2) fungsi–fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

## 1. Fungsi manajerial

### a. Perencanaan ( *planning* )

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian ( *organizing* )

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

### c. Pengarahan ( *directing* )

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### d. Pengendalian ( *controlling* )

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan ( *procurement* )

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengembangan ( *development* )

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang

### c. Kompensasi ( *compensation* )

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### d. Integrasi ( *integration* )

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan ( *maintanance* )

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan penghargaan-penghargaan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian budaya organisasi yang di kemukakan oleh Schenider (dalam Cahyono, 2010) Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan

organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Sementara menurut Andrew brown (Wirawan,2010) pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Menurut G Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri. Selain pengertian diatas Robbins dalam Sembiring, (2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3.2 Tipe – Tipe Budaya Organisasi**

Terdapat banyak tipe budaya organisasi yang didefinisikan oleh para ahli. membagi tipe budaya organisasi berdasarkan 3 tipe, yaitu:

- 1) Budaya Birokratif

Budaya birokratif adalah budaya yang hierarkis dan terkotak.

2) Budaya Inovatif

Budaya inovatif adalah budaya yang menarik dan dinamis. Orang yang ambisius dan berjiwa *entrepreneur* berkembang dalam lingkungan ini.

3) Budaya Suportif

Budaya Suportif adalah budaya yang penuh kehangatan dan kegembiraan dalam tempat kerja. Gibson, menjelaskan bahwa melalui tipe-tipe tersebut, tidak ada budaya yang ideal.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi**

Adapun faktor-faktor yang membentuk budaya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Seorang pendiri mempunyai id untuk mendirikan organisasi baru.
2. Pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki kesamaan visi.
3. Kelompok inti bergerak merealisasikan ide dan melengkapi segala sesuatu sehingga organisasi bisa berjalan dengan baik dengan mencari dana, memperoleh hak paten, badan hukum, menentukan tempat usaha dan sebagainya.
4. Pendiri dan kelompok ini secara bersama-sama membangun kebiasaan yang bertujuan untuk membangun dan membesarkan organisasi dengan kebiasaan positif dan produktif.

5. Pembinaan positif berjalan terus sehingga menjadi sesuatu yang inheren dengan gerak dan tingkah laku seluruh organisasi sehingga tanpa disadari kebiasaan-kebiasaan itu telah melembaga menjadi budaya organisasi.

#### **2.1.3.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut. Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010:14) adalah sebagai berikut:

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

9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan haikat-haikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Jugde dalam (Wibowo:2013) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko  
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci  
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail
3. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientsi orang  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

#### **2.1.4 Konsep Kompetensi**

Sumber daya manusia merupakan kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang dikerjakan. Idealnya pengembangan kompetensi individu karyawan harus dilakukan secara seimbang antara kompetensi intelektual, sosial dan emosional (Spencer & Spencer dalam Wibowo 2010:325).

##### **2.1.4.1 Definisi Kompetensi**

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Menurut Wibowo (2010) pengertian kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Menurut McClelland yang dikutip dalam Veithzal Rivai (2011:299) mendefinisikan kompetensi adalah:

“kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik”.

Pengertian dan arti kompetensi menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (dalam Moehariono,2010: 3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation* ). Berdasarkan dari definisi tersebut, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut;

Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat)

Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Dari berbagai pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumberdaya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:330) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

##### **a. Keyakinan dan nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat

mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

#### b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis. Individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

#### c. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang

merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. 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.

#### d. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### e. 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. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan

konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

f. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi

g. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

1. Praktik rekrutment dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai –nilai berhubungan dengan kompetensi
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan

6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
7. Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.4.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Ruky (dalam Sutrisno,2012:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumberdaya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu : Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indkator Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Spencer (dalam Wibowo 2010:325), beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari:

- a) Watak (*Traits*), yaitu membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu,misalnya percaya diri (*self confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardliness*).

- 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 (*Knowlegde*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu pada era tertentu
- e) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Spencer (dalam Wibowo 2010:325) mengemukakan bahwa konsep diri (*self-concept*), watak (*traits*), dan motif (*motive*) cenderung tidak tampak atau tersembunyi. Kompetensi ini dapat menyesuaikan atau diaplikasikan dalam berbagai situasi atau *starting qualifications*, yang isinya adalah keterampilan sosial dan komunikasi, teknik umum dan situasi berubah-ubah, kualitas organisasional serta pendekatan dasar pekerjaan dan situasi.

Sehingga pada akhirnya Spencer (dalam Wibowo )mengemukakan bahwa apabila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari di organisasi, karyawan yang kompeten adalah idividu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi aktif di tempat kerja.

### **2.1.5 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata

move, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan.

### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli diantaranya;

Stephen P. Robbins dan Mary Counter, menyatakan bahwa;

*“Motivation is the willingness to expend high levels of effort for the purpose of the organization, which is conditioned by the ability of an effort to meet individual needs. In line with this opinion (motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut).“*

William McDougall, menyatakan bahwa;

*“An action that was taken from birth that determines an organism to know or pay attention to any object ..... and the act or acts which have a decisive impulsive behavior in a specific way, (Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organisme untuk mengetahui atau memperhatikan setiap objek ..... dan bertindak atau mempunyai suatu impuls bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik)”*

**George R. dan Leslie W.**

Mengatakan bahwa motivasi adalah *“.....getting a person to exert a high degree of effort,( motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi).*

Hamzah B. Uno (2012:71) yang menyatakan;

*“Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”*

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau

*activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.

#### **2.1.5.2 Metode-Metode Motivasi**

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat

melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat.

### **2.1.5.3 Prinsip –Prinsip Dalam Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:100) diantaranya yaitu :

#### **1. Prinsip Partisipasi**

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### **2. Prinsip Komunikasi**

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

#### **3. Prinsip mengakui andil bawahan**

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuam. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

#### **4. Prinsip pendelegasian wewenang**

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan

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

#### 5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.5.4 Teori-teori Motivasi Kerja**

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Donni Juni Priansa (2014:205-212) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

##### **1. Teori Abraham Maslow**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan

tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

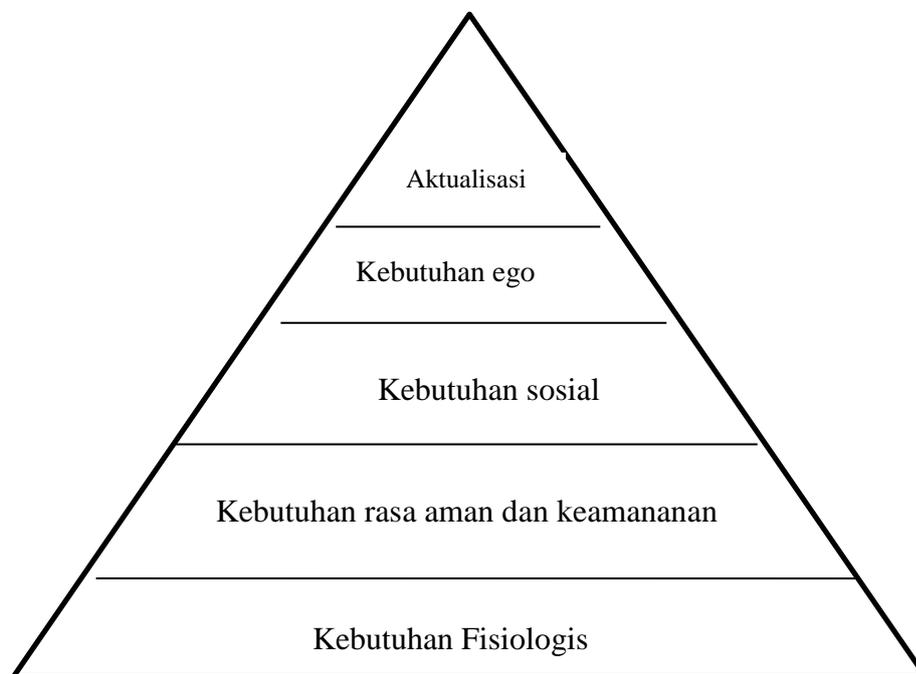
1. Kebutuhan fisiologis ( rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi,kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan:kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadikurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari maka, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi

tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grows need*” atau pemuasan kebutuhan.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 1.2 yaitu:



**Gambar 1.2**

**Hierarki Kebutuhan Maslow**

**Sumber : Donni Juni Priansa (2014: 207)**

A. David McClelland dalam Anwar Prabu (2010:68), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko

3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

B. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:94) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)
2. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

## **2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar Prabu (2011:7)**

1. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah.

Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:103), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan memikul resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistik
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Edi sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut:

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif
- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain
- d. Lebih suka dengan orang lain.

Edi Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkahlaku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

### **3. Teori ERG dari Clayton P.Alderfer**

Apabila kita mengutarakanya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)

- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain  
(*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*)

#### **4. Teori Dua Faktor Herzberg dalam Sondang P. Siagian (2011:146)**

Teori motivasi–Higiene dikemukakan oleh fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor *higiene*, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

#### **2.1.5.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut siagian dalam buku novita (2011) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

- 1. Karakteristik Biografi yang meliputi:
  - a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi khidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.

- b. Jenis kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
- d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
- e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti: produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

## 2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

## 3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitar akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandanginya sebagai faktor organisasional yang kuat.

#### 4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan dan perubahan dalam tindakan.

#### **2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi :
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi
  - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan

- a. Pemimpin
- b. Duta perusahaan
- c. Keteladanan

Pendapat penulis dari pengertian diatas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.6 Kinerja**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang seius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011: 67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al. Dalam Srimulyo (2010:434) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja tau kinerja, yaitu variabel individual, terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik
- b. Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian.
- c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
- d. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Imbalan
  - 4) Struktur
  - 5) Desain pekerjaan
- e. Variabel psikologis, terdiri dari:
  - 1) Persepsi
  - 2) Sikap
  - 3) Kepribadian
  - 4) Belajar

## 5) Motivasi

### **2.1.6.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja**

Menurut Wilson Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

#### 1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

#### 2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan

#### 3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

#### 4. Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen

sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### 2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam penilaian kinerja karyawan terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh Husein Umar antara lain;

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran Karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab dan
10. Pemanfaatan waktu kerja

Menurut Mathis (2011:113) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja karyawan**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
<b>Hard Skill</b>	Kuantitas
	Kualitas
<b>Soft Skill</b>	Ketepatan waktu
	Kehadiran
	Kemampuan bekerja sama

Sumber; Robert L Mathis (2011;377)

Menurut Gerry Dessler dikutip oleh Arif Ramdhani (2011) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

1. Pemahaman pekerjaan / kompetensi yaitu menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas / kuantitas kerja yaitu menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Menunjukkan perhatian pada tujuan tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan / organisasi yaitu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen , mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas.
4. Inisiatif / komitmen yaitu menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi. Bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal kerja / harapan kehadiran untuk posisi tersebut.

5. Penyelesaian masalah / kreatifitas yaitu mengidentifikasi dan menganalisis masalah memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai, menindaklanjuti untuk memastikan masalah yang telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama yaitu menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konstituen. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain yaitu berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konsisten. Menunjukkan rasa menghargai pada setiap individu.
8. Komunikasi ( lisan dan tulisan ) yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian.

#### **2.1.6.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang digunakan yaitu mengetahui budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.2

**Penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, kompetensi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Lanjutan Tabel 2.2
1	<p>Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung</p> <p>Siska Fitriani (2010)</p>	<p>Kompetensi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah skala likert dan sumer data yang diperoleh merupakan data primer dan data sekunder.</p>	<p>Tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini bertempat di Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung dengan populasi 48 orang.</p>
2	<p>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Divisi Regional V PT POS Indonesia (Persero) Bandung</p> <p>Gita Noor Siti Sarinah (2013 )</p>	<p>Motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah skala likert dan sumber data merupakan data primer dan data sekunder.</p>	<p>Tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini bertempat di Kantor Divisi Regional V PT POS Indonesia (Persero) Bandung Dengan jumlah sampel 54 orang.</p>
3	<p>Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang.</p> <p>Meyta Indraswari (2011)</p>	<p>Meneliti tentang budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang kompetensi.</p> <p>Penelitian dilakukan pada Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang</p>

4	Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi Terhadap kinerja karyawan pt. Pos indonesia (persero) Bandung  Fisla Wirda (2013)	Tiga variabel sama yaitu budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti motivasi kerja  Penelitian di lakukan pada karyawan pt. Pos indonesia (persero) Bandung
5	Pengaruh motivasi dan kompetensi Terhadap kinerja karyawan pada rsu dharma Usadha  Gusti Ayu Riska Riyanti dan Gde Adnyana Sudibya ( 2012)	Tiga variabel sama yaitu motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti budaya organisasi  Penelitian di lakukan pada karyawan RSU Dharma Usadha
6	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi Terhadap kinerja karyawan Pada pt. <i>Allianz life</i> indonesia Di Denpasar  Yonavia Latuny (2010)	Tiga variabel sama yaitu motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti kompetensi  Penelitian di Lanjutkan tabel 2.2 <i>Allianz life</i> indonesia Di Denpasar
7	Pengaruh budaya organisasi, kompetensi Dan lingkungan kerja fisik pada Kinerja pelayanan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan  I Made Agus Suryandita dan I Gusti Salit Ketut Netra (2016)	dua variabel sama yaitu budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti lingkungan kerja fisik dan motivasi  Penelitian di lakukan PDAM Kabupaten Tabanan
8	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia cabang Caringin Bandung  Keni Kurniasih ( 2015)	Tiga Variabel sama yaitu budaya organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia cabang Caringin Bandung

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **1.2.1 Teori Hubungan Motivasi dengan Kompetensi**

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, yang dikutip Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa ” Kompetensi dianalogikan seperti gunung es. Sedangkan motivasi berada dibawahnya artinya tidak mudah diidentifikasi.

Menurut I Wayan Bagian yang dikutip Azhar Affandi (2010:5) menyatakan bahwa “ modal intelektual yang mencakup diantaranya kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan” .Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Modal intelektual yang mencakup diantaranya kompetensi dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja

Dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu pertama faktor karyawan , membawa kemampuan , pengetahuan, watak, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai dalam pekerjaan. Kedua faktor pekerjaan mencakup lingkungan fisik, tugas yang diselesaikan oleh seseorang , pendekatan organisasi terhadap pengakuan dan penghargaan, cukupnya supervisor atau pengawasan dan pembimbing, dan budaya organisasi.

Dengan demikian motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan serta keterampilan individu, motivasi dan suatu kombinasi konteks pekerjaan.

### **1.2.2 Teori Hubungan Motivasi dengan Budaya Organisasi**

Dalam pandangan Michael Zwell dalam Wibowo ( 2010 ) , budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, maka dapat didefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya merupakan pola sumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat di ukur melalui pengaruhnya pada motivasi.

### **1.2.3 Teori hubungan Kompetensi dengan Budaya Organisasi**

Kompetensi mendukung keberhasilan organisasi Michael Zwell dalam Wibowo ( 2010 ), terdapat tiga hal yang dapat menjadi patokan untuk terbentuknya dasar bagi keberhasilan organisasi, yaitu:

1. Kompetensi kepemimpinan
2. Kompetensi pekerja dan

3. Tingkatan di mana budaya korporasi memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Antara ketiga unsur tersebut terdapat saling hubungan melalui budaya organisasi.

#### **1.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning, organizing, leading dan controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku sehari-hari dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya ini apabila dijadikan dengan baik dan berpengaruh positif pada perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan yang baik. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh negatif pada anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik. Menurut Meyta Indraswari (2011) dalam penelitiannya bahwasannya budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, artinya bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan. budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap

kinerja sebab dapat memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

### **1.2.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi.

Spencer dalam Moeheriono (2014:5) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab –akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima atau superior.

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Siska Fitriani (2010) dengan Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung

,dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Semakin banyak kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

### **1.2.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Victor Vroom dalam Winardi (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu: “bahwa seseorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi

dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya” dan berdasarkan penelitian Meyta Indraswari (2011) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam membentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2010) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

### **1.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dengan sadar mengkoordinir Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan. Jadi dalam suatu organisasi terdiri dari SDM yang bekerja dengan saling

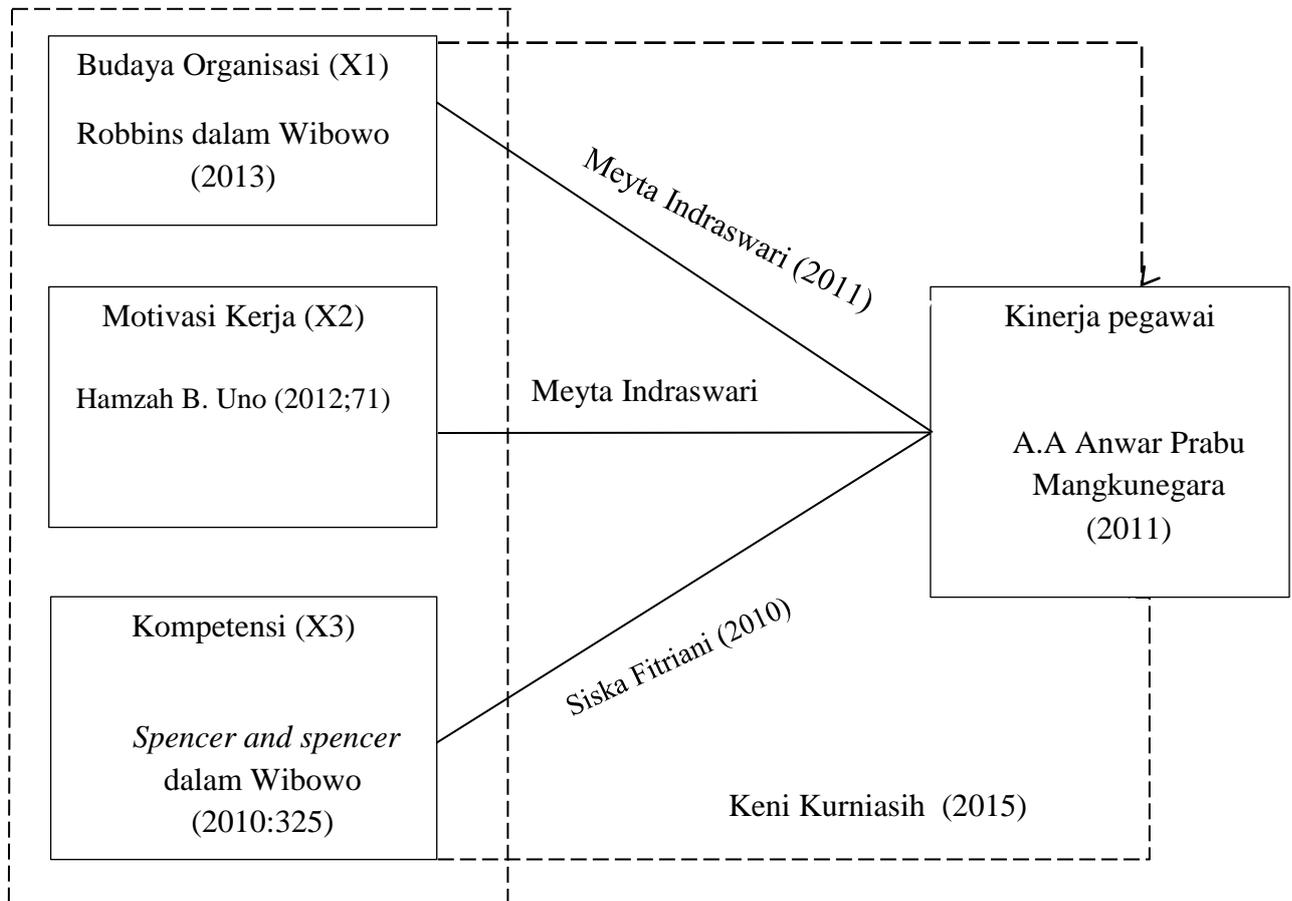
ketergantungan melalui interaksi dan koordinasi pola struktur, agar dapat *survive* dan bersaing dalam pencapaian tujuannya.

Komitmen organisasi dari komitmen setiap karyawan dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sebab karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi akan semakin berkembang jika bekerja pada lingkungan organisasi yang memiliki komitmen kinerja yang tinggi yang didukung oleh semangat kerja para karyawan, motivasi karyawan yang tinggi dan kompetensi yang dimiliki, menuntut para karyawannya untuk mempunyai komitmen kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data (Keni Kurniasih) bahwa motivasi, kompetensi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia cabang Caringin Bandung. Artinya semakin tinggi motivasi, kompetensi dan budaya organisasi, maka makin tinggi pula kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia cabang Caringin Bandung.

#### **2.3.4 Paradigma penelitian**

Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran diatas maka paradigma hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

### 1. Hipotesis Simultan

Adanya pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan

## 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan
- c. Terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan