

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi dan disesuaikan dengan penelitian ini yaitu, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Manajemen

Definisi Manajemen ditinjau sebagai ilmu adalah berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu dalam penerapannya memerlukan disiplin ilmu pengetahuan lain seperti ilmu statistik, ilmu ekonomi. Sedangkan manajemen sebagai seni berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Catio (2020) mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebagai proses perencanaan, perngkoordinasian, dan mengontrol sumberdaya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan definisi dari manajemen adalah proses pengkoordinasian, dan pengarahan suatu kelompok atau orang untuk tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Triatna (2015: 16) setidaknya terdapat 14 prinsip manajemen, yaitu:

1. Pembagian kerja, Pembagiiian kerja atau menspesialisasikan pekerja dapat menghasilkan peningkatan produktivitas
2. Wewenang dan tanggung jawab, wewenang adalah hak untuk memerintah serta sumber kekuatan untuk memaksa yang tidak patuh. Hak dan seimbang haruslah seimbang.
3. Disiplin, disiplin adalah kepatuhan terhadap kesepakatan yang telah ditetapkan di dalam organisasi.
4. Kesatuan komando atau perintah, para pekerja harus menerima hanya satu perintah atasan.
5. Kesatuan arah, aktivitas setiap bagian organisasi harus satu arah dan dilaksanakan dibawah satu rencana dan perintah.
6. Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan individu.
7. Kompensasi yang adil, Pemberian kompensasi secara adil terhadap karyawan kompensasi secara financial ataupun secara non financial.
8. Sentralisasi, Prinsip ini harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan itu dipusatkan ataupun dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawan pada sebuah aktivitas.

9. Rantai skalar, garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam Hirarki Organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.
10. Tata Tertib (*Order*), Tata Tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.
11. Keadilan (*Equity*) Manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan Perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakan secara adil sehingga Moral karyawan dapat terjaga dengan baik.
12. Stabilitas kondisi karyawan, mempertahankan Karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam Manajemen. Manager harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas Karyawan terhadap organisasi.
13. Inisiatif (*Initiative*), karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batasbatas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.
14. Semangat Kesatuan (*esprits de corps*), Dalam Prinsip "*esprits de corps*" ini, Manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan Tim.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dalam manajemen SDM, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai SDM yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Menurut Nawawi (2014), Manajemen sumberdaya manusia yang erat kaitannya dengan pengelolaan karyawan dalam perusahaan. Pekerja, karyawan, tenaga kerja sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Manajemen sumberdaya manusia jika di artikan secara utuh adalah sebagai pendekatan strategis dengan mengelola aset berharga organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di organisasi tersebut yang secara individu dan kolektif yang berkontribusi pada tujuan pencapaian organisasi atau perusahaan tersebut.

Manajemen sumberdaya manusia adalah proses melatih, menilai, dan memperhatikan hubungan kerja, keamanan, kesehatan, dan masalah keadilan. Pengertian lain dari Manajemen Sumberdaya Manusia adalah ilmu atau cara untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan dapat digunakan secara maksimal

sehingga tercapainya tujuan bersama organisasi atau perusahaan (Bintoro dan Daryanto, 2017: 15).

Manajemen Sumber daya manusia yaitu kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumberdaya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan perusahaan dan bagaimana sumberdaya manusia yang terbaik itu dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas yang konstan atau bertambah. Sumber lain menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk melatih, menilai dan memberikan konfensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, keamanan, kesehatan karyawan, serta memberikan rasa keadilan kepada seluruh karyawan yang ada.

Berdasarkan penelitian diatas, Manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan karyawan dalam perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama

manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik.

Berdasarkan definisi menurut Hasibuan (2018:21), fungsi-fungsi manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.
3. Pengarahan (*Directing*)
Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
4. Pengawasan (*Controlling*)
Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengintegrasian (*Integration*)
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

7. Pengembangan (*Development*)
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
8. Pemeliharaan (*Maintenance*)
Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.
9. Kompensasi (*Compensation*)
Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
10. Kedisiplinan (*Discipline*)
Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)
Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi SDM tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian

atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen SDM, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Motivasi kerja terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di institusi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau institusi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal

Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi *ekstrinsik* yang merangsang perilaku tertentu, maupun

respon *intrinsik* yang menampilkan perilaku manusia. Respon *intrinsik* di topang oleh sumber energi yang disebut *motif* (Candra, Harini, & Sumirta, 2017). *Motif* adalah sesuatu yang merupakan alasan mengapa seseorang memulai tindakan. Motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberi landasan bagi seseorang yang bertindak dalam suatu cara yang diarahkan pada suatu tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed*). Memotivasi adalah menunjukkan arah tertentu kepada seseorang atau sekelompok orang dan mengambil langkah yang perlu untuk memastikan sampai tujuan (: 55).

Kemudian menurut Purwaningsih (2007: 22), “Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang”. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Sedangkan memotivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang bergerak.

Lebih lanjut Mathis & Jackson (2006: 89), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan

tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Selanjutnya menurut Rivai (2009: 837), “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Selanjutnya menurut Maslow (2008: 11) bahwa motivasi:

Sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi.

Dapat dijelaskan bahwa dalam memotivasi bawahan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para bawahan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai tujuan, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

Menurut Rivai (2011:837), menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai

dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain. Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:94), menyatakan motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang mencapai prestasinya secara maksimal.

Dari beberapa pengertian motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu, baik faktor *intrinsik* maupun *ekstrinsik* yang merangsang dan mempengaruhi seseorang dalam melakukan aktifitas atau tindakan untuk mencapai tujuan. Hal ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi jika ada akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2.1.2.2 Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi, seluruh instansi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan. Ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018: 146) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu instansi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap karyawan akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.2.3 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen instansi untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan.

Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Lebih lanjut Hasibuan (2018: 153) menyatakan bahwa:

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka.

Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan instansi dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem intensif untuk memotivasi para karyawannya, semakin banyak karyawan berproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka. Pimpinan instansi mengetahui bahwa kemampuan karyawan tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian karyawan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya

ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat. Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji karyawan ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut Hasibuan (2018: 153) menyatakan bahwa hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Lebih lanjut Hasibuan (2018: 154) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan yakni:

- a) *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

- Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b) *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
 Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)
 Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d) *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau *prestise*)
 Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
- e) *Self Actualization* (aktualisasi diri)
 Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan oleh para pimpinan instansi dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada

instansi yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para karyawannya.

3. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Menurut Hasibuan (2018: 157) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a) Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan atau *maintance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b) Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini dapat dipenuhi. Menurut Hasibuan (2018: 158) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat

- menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
 - c. Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh

Herzberg, indikator-indikator motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi (*Achievement*) berarti perasaan bahwa anda telah mencapai suatu tujuan yaitu bahwa anda sebagai pegawai telah menyelesaikan sesuatu yang telah anda mulai, selain itu beberapa situasi kerja memberikan perasaan ini, yang lain-lain seperti membuat perasaan prestasi sulit.
- b. Pengakuan (*Recognition*) dihargai oleh banyak pegawai, pimpinan memberikan kepada pegawai perasaan nilai dan harga diri, memberikan umpan balik kepada pegawai serta merasakan penampilan atau performa pegawai sebagai suatu bentuk pengakuan yang jelas.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Pimpinan terkadang berfikir mengapa beberapa orang pegawai terus menerus melambat. Dalam banyak hal pegawai terkadang merasa takut sadar atau tidak sadar untuk pergi ke kantor. Orang yang menyenangi pekerjaan cenderung untuk jauh lebih terdorong untuk menghindari kemangkiran dan keterlambatan.
- d. Pengembangan kearah individu (*The possibility of growth*) yaitu kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan juga digunakan menjadi motivasi. Hal ini adalah bagaikan analogi lama tentang janji-janji muluk dengan ancaman, karena sebagian besar pegawai cenderung bergerak kea rah yang

membantu mereka memperoleh janji-janji seperti promosi ataupun gaji yang lebih besar. Oleh karena itu alat-alat motivasi janganlah sekali-kali digunakan untuk memanipulasi masyarakat tetapi seharusnya digunakan untuk memikirkan kepentingan pegawai dan organisasi.

- e. Tanggung Jawab (*Responsibility*) merupakan faktor lain yang memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya demi menunjukkan performa yang sebaik-baiknya kepada pimpinan untuk keberhasilan perusahaan/intitusi

Dari kelima indikator ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*), yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal adalah motivasi yang dapat merangsang usaha, peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

4. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

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

- a. *Existance Needs*, Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kerja.
- b. *Relatedness Needs*, Kebutuhan Interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

- c. *Growth Needs*, Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau *skill*.

5. Teori Motivasi berprestasi McClelland

Teori motivasi berprestasi Rivai (2009:840) mengemukakan bahwa:

Produktivitas 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 *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

a) Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*)

Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relative tinggi, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi yaitu:

- (1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
- (2) Mencari *feedback* tentang perbuatannya
- (3) Menyukai situasi yang kompetitif
- (4) Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya

b) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi (*Need of affiliation*) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan need affiliation yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan akan tampak sebagai berikut:

- (1) Menyukai persahabatan yang memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- (2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
- (3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
- (4) Selalu berusaha menghindari konflik.

c) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

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

- (1) Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.

- (2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
- (3) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Selanjutnya Wijono, (2010: 38) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- (1) Memiliki tingkar 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.

Dari beberapa teori motivasi di atas, bahwa tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis. Semakin tinggi status seseorang, maka motivasi mereka semakin tinggi. Semakin ada kesempatan untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.2.4 Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2018:100) sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi
2. Prinsip Komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip Pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberi perhatian

Prinsip-prinsip tersebut secara terperinci sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan. Maka kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Kadarisman (2014:296), menyebutkan bahwa

Motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

1. Faktor Internal

a) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan manja biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga sulit untuk dapat bekerjasama.

Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak

kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b) Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi pegawai.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi pegawai tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

a) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara karyawan di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja, dapat memberi umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja pegawai serta mendukung perencanaan dan pengembangan karier.

d) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan

mengorbankan apa yang ada pada dirinya jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saatnya berharap dapat kesempatan untuk menduduki jabatan di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai dalam organisasi. Apabila

kebijakan didalam organisasi dirasa kaku oleh pegawai, maka akan cenderung mengakibatkan pegawai memiliki motivasi yang rendah

2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan indikator motivasi kerja Menurut Siagian (2012:138) sebagai berikut:

1. Motivasi Berprestasi yang meliputi indikator:
 - a. Prestasi
 - b. Tantangan
 - c. Melakukan pekerjaan lebih baik
 - d. Menyelesaikan tugas hingga tuntas
2. Motivasi Berkuasa yang meliputi indikator:
 - a. Menjadi orang yang berpengaruh
 - b. Mencari kesempatan untuk memiliki wewenang
 - c. Penghargaan
3. Motivasi Berafiliasi yang meliputi indikator:
 - a. Kerjasama
 - b. Hubungan baik dengan rekan kerja
 - c. Konsultasi dengan pimpinan

2.1.3 Kompetensi

Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai asset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal

kompetensi manusia. Sutrisno (2011:210) mengemukakan bahwa “Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi”. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah.

Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi kompetensi akan menjadi ukuran untuk kemampuan pegawai.

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat dipandang dari dua perspektif: yaitu kompetensi berdasarkan orientasi pegawai dan kompetensi berdasarkan orientasi pekerjaan. Dalam memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan definisi

mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan pengertian berdasarkan salah satu dari dua perspektif tersebut.

Dalam pendekatan berorientasi pegawai, kompetensi dianggap sebagai karakteristik tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu: pengetahuan keterampilan, kemampuan, dan sikap. Berikut adalah beberapa definisi kompetensi berdasarkan perspektif berdasarkan perspektif pegawai. Kompetensi Menurut Kandula, (2013:3) “*An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that results in effective an/or superior performance.*”. Bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok pegawai, yaitu motif, sifat, keterampilan, citra diri seseorang, peranan sosial atau pengetahuan yang mengakibatkan terciptanya kinerja efektif/superior. Sementara menurut Kozuch (2014:14):

Competencies are tools used by employees in a variety of ways to perform particular tasks or jobs. They include: knowledge and skills, as well as more abstract types of competencies-patience, persistence, flexibility, self-competencies, no performance, no organization. Kompetensi merupakan alat yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Termasuk di dalamnya pengetahuan dan keterampilan, serta kompetensi lainnya yang bersifat abstrak seperti kesabaran, keuletan, fleksibilitas, dan kepercayaan diri.

Dalam pendekatan berdasarkan orientasi pekerjaan, kompetensi lebih berfokus pada pekerjaan sebagai tolak ukur. Aktifitas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan sebelumnya diidentifikasi, yang kemudian akan menentukan karakteristik individual yang harus dimiliki.

Kandula, (2013:3): *Competency is a measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully.* Bahwa kompetensi merupakan sebuah pola yang terukur berdasarkan pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan atau fungsi jabatannya dengan sukses.

Dari pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Dimana kompetensi dijadikan tolak ukur untuk pegawai dalam menempati suatu jabatan tertentu.

2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut Kandula (2013:8):

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya: kompetensi efektivitas berkomunikasi. Ciri daripada efektivitas dalam berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata professional.
2. Kompetensi harus dapat dipindahtangankan. Contohnya: seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Sebuah elemen kompetensi harus bersifat transferrable.
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektivitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara

2.1.3.3 Elemen Kompetensi

Menurut Kandula (2013:6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu pengetahuan & keterampilan (*knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/

atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*). Pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan (*threshold competencies*), sementara perilaku/atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul (*differentiating competencies*). Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Merujuk pada penyimpanan informasi (*information retention*). Contoh, seberapa informatif seorang mengenai kebijakan organisasi.

2. Keterampilan (*skills*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Meliputi kemampuan mendemostrasikan, mempengaruhi, serta mengendalikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Motif (*motives*)

Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Dalam konteks kompetensi motif

menggambarkan kebutuhan akan pencapaian, keinginan untuk melampaui kinerja dan standar normal serta memaksimalkan potensi diri secara berkelanjutan.

4. Sifat (*traits*)

Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Contohnya, seorang individu yang cenderung menyerahkan pencapaian tujuan kepada faktor keberuntungan daripada melalui usaha sendiri merupakan bentuk perwujudan dari sebuah sifat.

5. Citra Diri (*self-image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/ pemahaman/ kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu.

2.1.3.4 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*). kompetensi dasar adalah karakteristik dasar

(biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda adalah faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Ashkezari (2012:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*core competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan suatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.
2. Kompetensi Kepemimpinan/Manajerial (*leadership/manajerial competencies*). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”, “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.
3. Kompetensi Fungsional (*functional competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu

2.1.3.5 Manfaat kompetensi

Pendekatan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembangunan kompetensi-kompetensi yang relevan. Menurut Kandula (2013:17), terdapat beberapa

manfaat daripada penerapan kompetensi terhadap Manajemen SDM, meliputi:

1. Merekrut Kompetensi yang Tepat (*Hiring Right competencies*)
Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi. Singkatnya, aktivitas rekrutmen yang berpusat pada kompetensi akan memastikan diperolehnya sosok yang tepat untuk jabatan yang tepat.
2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*)
Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.
3. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan (*Skill-Based Compensation*)
Pendekatan berbasis kompetensi dapat mempermudah dalam memastikan rasionalitas dalam pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan.
4. Perencanaan karier dan Alih Jabatan (*Career and Succession Planning*)
Pengukuran dan penilaian kompetensi akan memberikan data lengkap mengenai profil kompetensi pegawai. Data ini dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dalam perencanaan karier dan alih jabatan dengan membandingkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi jabatan saat ini berbanding dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tujuan.
5. Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi Secara Keseluruhan (*Raising The Overall performance of employee and Organization*)
Pendekatan berbasis kompetensi akan membantu dalam merekrut orang yang tepat, melatih kompetensi yang tepat, dan mengimplementasikan metode pembangunan karir yang tepat dalam membentuk pemimpin-pemimpin handal.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
Merujuk kepada penyimpanan informasi. Indikator pengetahuan meliputi:
 - a. Pengetahuan Faktual.
 - b. Pengetahuan Konseptual.
 - c. Pengetahuan Prosedural.
2. Keterampilan (*Skills*)
Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemonstrasikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan. Indikator keterampilan meliputi:
 - a. Keterampilan Administratif
 - b. Keterampilan Manajerial
 - c. Keterampilan Teknis
 - d. Keterampilan Sosial
3. Motif (*Motives*)
Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Indikator daripada dimensi motif adalah sebagai berikut:
 - a. Dorongan Ekonomi
 - b. Dorongan Sosial
 - c. Dorongan Psikologis
4. Sifat (*Traits*)
Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda.

5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Indikator citra diri diantara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan Diri.
- b. Nilai-Nilai Pribadi.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1. Budaya

Menurut Rini & Tari (2013), budaya diartikan sebagai “keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.”

Dari pengertian tersebut budaya mengandung makna sebagai berikut: (1) adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa, dan karya; (2) budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan memengaruhi sikap dan tingkah laku; (3) budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu; dan (4) dalam proses budaya terdapat proses

saling memengaruhi, saling keterganrungan, baik sosial maupun lingkungan non sosial.

Menurut Rini & Tari (2013) budaya adalah “sistem nilai, yaitu nilai-nilai yang menjadi suatu sistem dan tidak berdiri lepas satu-satu, dan menjadikan keyakinan bersama untuk berimajinasi dan berekspresi”.

Sedangkan budaya menurut Jismin, Nurdin & Rustina (2022) yaitu:

suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu, kemudian Sugiharto (2019) menegaskan “budaya terdiri dari hubungan-hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan sistem yang stabil”. Budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem organisasi tertentu menjadi budaya organisasi.

Dari beberapa pendapat budaya di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berpikir, merasa mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya.

2.1.4.2. Organisasi

Secara teoritis dan perspektif mengenai organisasi, terdapat persamaan antara yang satu dengan yang lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya diartikan sebagai tempat atau wadah dimana didalamnya terdapat sekumpulan orang-orang, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pradjudi (Hasibuan, 2018:26) organisasi adalah “struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu”. Sedangkan Koton (2019) mengungkapkan definisi

tentang organisasi adalah “sebuah struktur sosial, yang didesain guna mengoordinasi kegiatan dua orang atau lebih, melalui pembagian kerja, dan hierarki otoritas, guna melaksanakan pencapaian tujuan umum tertentu”.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas, penekannya pada dua macam pertimbangan. pertama adalah adanya suatu kelompok orang yang bekerja sama secara terkordinasi guna melaksanakan pencapaian sasaran-sasaran. Adapun tujuan dalam mengkombinasikan kekuatan-kekuatan yang ada, adalah untuk mencapai tujuan-tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh individu-individu yang bekerja secara terpisah. Tanpa tujuan, tidak ada alasan sama sekali bagi eksistensi suatu organisasi.

Aspek kedua suatu organisasi, berkaitan dengan kerangka kerja atau strukturnya. Salah satu elemen penting dari struktur adalah pembagian kerja, maksudnya suatu spesialisasi kerja dimana kegiatan-kegiatan yang serupa pada umumnya dikelompokkan ke dalam kesatuan-kesatuan fungsional atau kesatuan-kesatuan kegiatan. Masing-masing kesatuan diserahkan kepada seorang manajer atau supervisor, yang menciptakan arus komunikasi di dalam dan di antara kesatuan-kesatuan yang ada.

Adapun Barnard & Steichen (2017) menuliskan bermacam-macam subjek manajemen yang memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang mengarah pada tujuan. Fungsi manajemen adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Ia juga menekankan pentingnya komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Faturahman (2018) menuliskan bahwa “organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan”. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas dan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Sedangkan Asmuni (2018) mendefinisikan organisasi sebagai:

Perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama.

2.1.4.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara harfiahnya terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi. Kata budaya berasal dari sansekerta *budhayah*, bentuk jamak dari *budhi* yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. *Budhi* daya berarti memberdayakan budi. Sebagaimana dalam bahasa inggris dikenal *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*), dan karya-karyanya (*performance*).

Banyak pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan yang terlihat dalam pandangannya.

Wahab (2014:212-213) mendefinisikan budaya organisasi yaitu:

sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan

integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Sedangkan Hodge, Anthony & Gales (Wahab, 2014:212-213) mendefinisikan budaya organisasi (*corporate culture*) yaitu:

sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sedangkan pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya.

Budaya organisasi menurut Sagala (2013:112) “ lebih bersifat organis dari pada mekanis. Budaya tidak dapat dibangun atau dirakit. Tetapi harus dibudidayakan, diusahakan dan dikembangkan”. Setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing yang terus menerus dikembangkan oleh setiap individu dalam organisasi, sehingga budaya tersebut dapat terus ada.

Proses terbentuknya budaya organisasi antara lain karena adanya kontak budaya, internalisasi budaya, sosialisasi budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya dalam interaksi organisasi secara berkesinambungan. Budaya organisasi adalah kebiasaan dan tradisi cara berpikir dan melakukan sesuatu oleh sebagian besar para anggota.

Sementara Sagala (2013:112-113) menyebutkan bahwa:

“organizational culture is the set of shared values that control organizational members interactions with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization, by the ethics of the organization, by the employment right given to employees, and by the type of structure used by the organizations”.

Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan di luar organisasi. Dalam suatu organisasi akan selalu terjadi kontak budaya dalam organisasi maupun dengan lingkungan. Selanjutnya Kontak budaya menurut Sagala (2013:113) adalah:

- (1) pertemuan antara nilai baru dengan nilai lama yang terjadi di luar maupun dalam organisasi;

- (2) dalam organisasi antar aktor budaya khususnya antara top manajemen (policy maker & division maker) dengan anggota.

Menurut Ivancevich (2006:44) Budaya organisasi adalah “apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi”. Ivancevich (2006:44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap cukup valid. Dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Wahab (2014:212), budaya organisasi merupakan “norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi”. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Senada dengan pendapat yang dikemukakan di atas, Sarplin (Wahab, 2014:212) mendefinisikan budaya organisasi merupakan “suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku

organisasi”. Sebagai suatu *kognitive frame work* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Sementara itu, Stephen (2002:618) memberikan definisi budaya organisasi adalah “nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Norma-norma dan tingkah laku biasanya sangat dikenal dan diterima baik dalam sebuah organisasi, sehingga orang tidak lagi memperhatikannya secara sadar. Hanya bila seseorang melanggar norma-norma tersebut hingga merasa terancam akibat pelanggarannya, barulah orang-orang menyadari akan pentingnya suatu norma dalam organisasi tersebut. Beberapa contoh dari berbagai norma itu adalah: cara berbicara dengan pejabat, gaya berpakaian, siapa yang harus

menandatangani sesuatu, pola protokol dalam rapat dan pertemuan staf, hubungan antar pegawai wanita dan pria, tingkat kerjasama atau pertentangan antara bagian-bagian yang berdampingan, cara yang lazim untuk menyatakan tidak setuju dengan pimpinan (atau menghindari berbuat begitu), tata cara kaum muda bila berbeda pertimbangan dengan orang-orang yang lebih tua, dan penilaian terhadap datang dan pulang tepat waktunya, serta bekerja tambahan tanpa uang lembur.

Lebih tegas dikatakan bahwa nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam mengemban gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan. Menurut Robbins (2016:131) menyatakan bahwa “nilai sangat penting untuk dipahami dalam setiap organisasi karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta dapat mempengaruhi persepsi kita”. pendapat ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Robbins (2016:131) bahwa “nilai-nilai bersama juga membangkitkan motivasi, kerjasama dan komitmen”. nilai-nilai itu tidak dapat diamati, yang dapat diamati adalah perilaku yang merefleksikan hal tersebut.

Sementara itu, Robbins (2016:30) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja

dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.

Lain lagi dengan Salusu (2008:294-295) yang menyatakan bahwa:

Budaya organisasi yaitu berupa koleksi dari harapan, nilai dan keyakinan anggota terhadap misi, serta tujuan dan sasaran, hendaknya dipupuk sehingga bisa menyatukan potensi organisasi, membangkitkan daya dorong, sekaligus merupakan kekuatan organisasi yang tangguh.

Adapun Rini & Tari (2013) menyatakan bahwa “budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi”.

Hatch & Schultz (2002) mengatakan:

“Organization culture includes enduring guidelines that shape behavior it fulfills several important functions by: -conveying a sense of identity for organization members; -facilitating commitment to something larger than self; -enhancing social system stability; -providing recognized and accepted premises for decision making”.

Berdasarkan definisi tersebut di atas menunjukkan bahwa kebudayaan itu melaksanakan fungsi-fungsi penting dalam suatu organisasi. Termasuk di dalamnya gaya manajemen dan desain organisasi menyampaikan nilai-nilai dan filsafat,

memasyarakatkan para anggota, memotivasi pegawai, dan memudahkan penyatuan dan komitmen kelompok untuk sasaran-sasaran yang relevan.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan.

2.1.4.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Akar dari budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Setiap organisasi akan menempatkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Robbins (2016:37-38) mengatakan terdapat tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail : tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu : tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang abadi dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim : tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim , bukan secara perorangan.
6. Agresifitas : tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini menurut Robbins berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki

anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu yang dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

Sementara itu, Robbins (2016:471) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi, stabilitas, orientasi pada orang, orientasi pada hasil, bersikap tenang, perhatian pada hal detail dan orientasi pada kolaborasi. Ketujuh karakteristik ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu alat yang digunakan untuk melakukan pekerjaan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan dengan menggunakan kerja sama tim.

Berbeda dengan Indrawijaya (2010:197) yang menyebutkan karakteristik budaya sebagai elemen dasar dari konsep budaya. Definisi ini menjelaskan bahwa budaya itu diciptakan dan dipelajari kemudian diturunkan yang secara terus menerus dianut oleh generasi berikutnya. Namun pada dasarnya budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.

2.1.4.5. Fungsi Budaya Organisasi

Sagala (2013:8-10) menyebutkan bahwa salah satu fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai pengikat organisasi. Pengikat organisasi ini berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan. Perubahan dalam organisasi rentan menyebabkan suatu masalah yang bila dibiarkan terus menerus akan berdampak pada tidak tercapainya tujuan organisasi bahkan kehancuran suatu organisasi. Selain pengikat organisasi yang disebutkan oleh Sutarto, motivator juga merupakan fungsi budaya. Motivator berfungsi sebagai pemberi semangat bagi para anggota organisasi agar dapat mengerjakan tugas dengan baik dan selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Berbeda dengan pendapat Wahab (2014:213214) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan dimensi utama tentang pemahaman dan praktik-praktik perilaku organisasi, sehingga mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Memberikan *sense of idenry* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi

3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian dan manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis, programing, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi dan lainnya.

Pendapat Luthans di atas menjelaskan bahwa komitmen terhadap visi dan misi merupakan bagian integral dari organisasi yang dapat memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab menajer dan karyawan sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat terwujud.

2.1.4.6. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :
 - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti :
 - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan

- b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- 3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
 - a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi karyawan
- 4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

2.1.5 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema yang diteliti dihimpun untuk dijadikan data dan referensi pendukung guna mempertegas teori-teori yang telah ada sekaligus menjadi acuan dalam butir pertanyaan yang akan disebarakan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjaidi acuan penelitian ini yaitu:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Judul	Peneliti	Hasil	Perbedaan/ Persamaan
1.	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Telkom Area Manado.	Daniel Jansen, Christoffel Kojo, dan Lucky O.H Dotulong. (2019)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Organisasi Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda. Perbedaan juga terdapat pada

No.	Judul	Peneliti	Hasil	Perbedaan/ Persamaan
			perubahan organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara bersamaan.	Variabel Perubahan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.
2.	The Effect of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Media Sector in Bangladesh.	Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva dan Saad Md. Maroof Hossian (2016)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam konteks yang muncul dinamis.	Mempunyai persamaan dalam variabel Kinerja, menggunakan analisis secara parsial dan simultan dan metode kuantitatif dan skala likert, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda
3.	Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Bersama Sukses Surabaya”.	Dyon Sastrosadarpo dan Dewi Urip Wahyuni (2018)	Hasil penelitian uji kelayakan model atau pengujian variabel independen secara bersama terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa stres kerja, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mempunyai persamaan dalam variabel Kompetensi Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda. Perbedaan juga terdapat pada Variabel Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja.
4.	The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT	Endang Eviline Giri, Umar Nimran, Djamhur Hamid, dan Mochammad Al Musadieq (2017)	Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mempunyai persamaan dalam variabel budaya organisasi. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda. Perbedaan juga terdapat pada

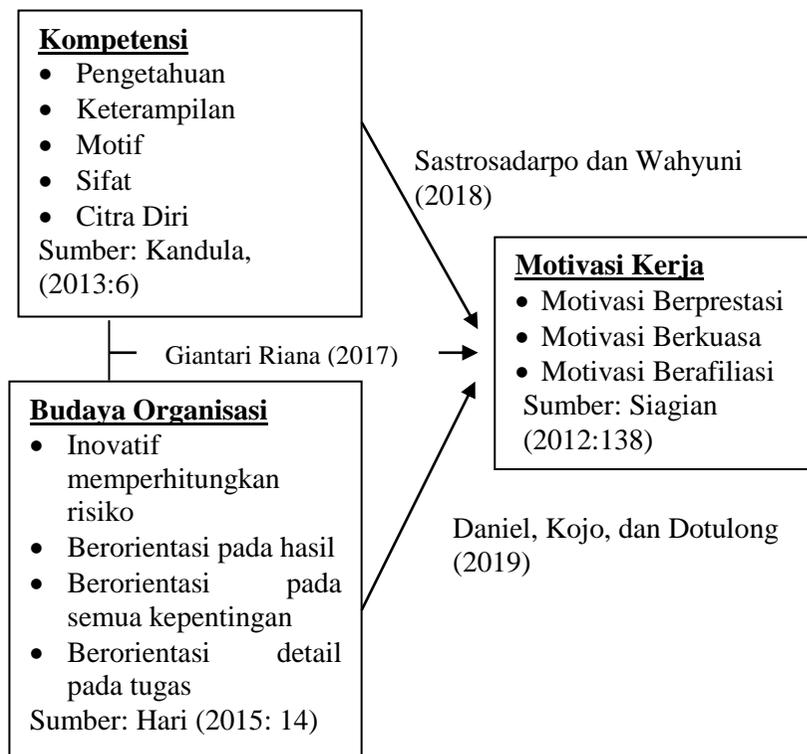
No.	Judul	Peneliti	Hasil	Perbedaan/ Persamaan
	Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia			Variabel komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan terhadap Kinerja.
5	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur.	Ida Ayu Indah Giantari & I Gede Riana (2017)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya ditemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mempunyai persamaan dalam variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, tetapi dengan locus sampel yang berbeda. Perbedaan juga terdapat pada Variabel Kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah berkenaan dengan variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai. Perbedaannya adalah tempat, waktu dan sampel penelitian serta variabel bebas yang digunakan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam bagian ini, penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara variable penelitian berdasarkan *argument*, teori/pendapat para ahli dan hasil

penelitian terdahulu yang relevan, yaitu Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja, Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja, serta Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja perangkat desa sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Gambar diatas akan menjadi kerangka pemikiran dalam penelitian ini, yang menjelaskan bahwa Kompetensi dan budaya kerja merupakan aspek penting yang kuat terhadap Motivasi Kerja.

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019: 23), hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis untuk penelitian ini berdasarkan kerangka pemikiran di atas adalah:

1. Secara parsial, terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Secara parsial, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Secara simultan, terdapat pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.