

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu ilmu pengetahuan yang mempelajari berbagai konsep kegiatan yang dapat digunakan dalam memberikan solusi dari berbagai permasalahan, melalui ide - ide atau gagasan yang menghasilkan keunggulan kompetitif, dengan demikian para pembaca akan memiliki keterampilan dalam mengatur kegiatan dan berbagai konsep baik secara mandiri maupun kelompok (Sugiarti., 2022). Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen atau istilah kerennya *Human Resource* (HR). Di era globalisasi saat ini sangat penting bagi organisasi karena merupakan bagian dari keberhasilan para pimpinan dalam mengatur, mengelola, dan melaksanakan, serta mengawasi para pegawai, pekerja maupun pegawai dalam bekerja sesuai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh suatu organisasi sehingga produktivitas dan kinerjanya dapat lebih meningkat. (Tamsah., 2022). Manajer sumber daya manusia merupakan bagian posisi di perusahaan yang melibatkan fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia, seperti menangani pelatihan dan orientasi, kebijakan dan prosedur, dan operasi (Syarief ., 2022).

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Kinerja karyawan atau prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk

mencapai tujuan (Rivai., 2019;2). Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lainnya (Nugraheni., 2017). Kinerja karyawan berpengaruh penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dimana kinerja karyawan mampu menentukan tujuan organisasi. Kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Setiap perusahaan akan selalu berupaya agar para karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan dapat memberikan kinerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja maksimum, perusahaan harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka dapat bekerja optimal (Mulyadi., 2016:2).

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer PT. Alexa Medika Denpasar, dikatakan terjadinya penurunan rasa kepedulian karyawan pada pekerjaannya dikarenakan minimnya pengetahuan mengakibatkan kurang terampil dalam mengorganisasikan pekerjaan karena seringkali karyawan kurang mampu menerima saran dan masukan dari atasan dalam melaksanakan tugasnya dan interaksi antar karyawan masih kurang salah satunya yaitu kerja sama dan kekompakan dalam bekerja mengakibatkan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawan. Karyawan adalah aset terpenting dalam kesuksesan perusahaan, maka perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya untuk meningkatkan

produktivitas perusahaan (Putri., 2019). Seorang Karyawan dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja karyawan ialah hasil dari pekerjaan yang sudah dilakukan berdasarkan kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tugas yang diberikan perusahaan (Siagian., 2017). Kinerja karyawan juga sebagai suatu hasil dari kerja dalam kualitas dan kuantitas yang telah tercapai oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan (Wardani, 2017). Disisi lain Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hari, 2018).

Salah satu faktor mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Menurut Purwadarminta., (2020:7) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan. Kompetensi diartikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata. Namun kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma norma atau aturan yang berlaku di dalam

kehidupannya Logeman, 2019. Sasaran yang ingin dicapai dari konsep kompetensi yaitu, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi bagian dari munculnya kompetensi seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Asmini, dkk, (2022) menyatakan bahwa kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan sesuatu keahlian yang digunakan untuk melakukan ataupun melaksanakan sesuatu pekerjaan ataupun tugas yang didasari atas keahlian serta pengetahuan. Serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jericho, dkk., (2022) juga menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi kerja adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Begitu pula dengan hasil penelitian Lumanauw., (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi. Penelitian oleh Pranata, dkk., (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan. Sama halnya dengan hasil penelitian oleh Pratiwi & Widodo (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Namun berbeda dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, dkk., (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan artinya banyak karyawan yang tidak menyadari kompetensi yang ada dalam diri mereka sehingga kinerja mereka tidak optimal dikarenakan mungkin kurang adanya pelatihan-pelatihan yang memadai sehingga kompetensi yang ada tidak berkembang dan mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk., (2019) juga menyatakan kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan artinya kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena perusahaan kurang mempertimbangkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi berasal dari Bahasa Latin "movere" yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia dan bawahan khususnya. Motivasi mempersonalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi psikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans., 2016). Pendapat lain mengatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah., 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Baharudin, dkk., (2022) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi. Penelitian oleh Endra., (2022) juga menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi adalah suatu indikator penting seorang karyawan agar lebih puas menjalankan aktivitasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Majid, dkk., (2021) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan suatu kebutuhan individu. Menurut Setyawan, dkk., (2021) menyatakan motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Penelitian yang dilakukan oleh Syaputra (2022) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menyatakan motivasi kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita., (2016) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian oleh Adha, dkk., (2019) juga menyatakan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. yang berarti motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota sebagai landasan dalam menjalankan aktifitas dalam perusahaan. Budaya organisasi terbentuk dari pemikiran yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk dijadikan dasar dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan. Mariam (2019) Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan para karyawan didalam organisasi. Sutrisno (2015:2) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (Value), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggara, dkk., (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi. Penelitian oleh Budiantara, dkk., (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nurhasanah, dkk., (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Budaya Organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah. Menurut Rizal, dkk., (2021) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Menurut Setyanti, dkk., (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian oleh Gita., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan salah satu teori yang sulit untuk diekspresikan dengan jelas, tapi semua orang tahu akan eksistensi ketika mereka sudah merasakannya. Sejalan dengan penelitian oleh Masambe, dkk., (2015) juga menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. menyatakan bahwa budaya organisasi sangatlah kompleks, sebab ada banyak ketidaksepahaman tentang konsepnya.

PT. Alexa Medika adalah perusahaan penyedia alat-alat kesehatan yang telah memiliki pengalaman sejak tahun 2006. Menyalurkan alat kesehatan berkualitas yang diproduksi oleh perusahaan lokal terkemuka dan perusahaan global dengan reputasi internasional yang tersertifikasi CE dan ISO. Dengan diversifikasi produk yang terus berkembang, PT. Alexa Medika senantiasa berkomitmen menjadi mitra profesional dalam melayani rumah sakit baik pemerintah maupun swasta, puskesmas, apotek, laboratorium, klinik, dan individu.

Berdasarkan hasil observasi di PT. Alexa Medika memperoleh data adanya beberapa fenomena permasalahan pada PT. Alexa Medika yaitu kinerja karyawan masih belum optimal. Berikut adalah data dari pencapaian realisasi penjualan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 pada PT. Alexa Medika Denpasar. Dapat disajikan pada table 1.1

Tabel 1.1
Target dan Terealisasi Pendapatan
Pada PT. Alexa Medika Denpasar
Tahun 2019-2021

Bulan	Target Penjualan			Realisasi Penjualan		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Jan	2.000.000.000	1.500.000.000	1.450.000.000	1.633.524.681	489.090.480	1.294.364.846
Feb	2.150.000.000	1.600.000.000	1.450.000.000	729.864.851	651.570.598	1.188.074.640
Mar	2.150.000.000	1.600.000.000	1.450.000.000	2.175.985.350	1.752.440.245	1.161.465.264
Apr	2.150.000.000	1.600.000.000	1.500.000.000	871.700.576	1.442.566.051	515.668.297
Mei	2.150.000.000	1.600.000.000	1.500.000.000	2.055.804.050	482.164.484	1.463.092.245
Jun	2.150.000.000	1.600.000.000	1.500.000.000	1.831.153.004	1.661.898.864	484.323.849
Jul	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	1.911.674.756	855.338.300	1.348.738.513
Agu	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	2.288.489.146	2.041.999.527	1.217.017.342
Sept	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	1.910.746.590	2.583.142.267	514.974.385
Okt	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	766.846.679	1.751.966.029	1.356.682.376
Nop	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	2.673.369.894	1.987.763.291	1.075.414.946
Des	2.150.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000	717.029.314	535.268.093	382.020.124
Total	25.650.000.000	21.500.000.000	17.850.000.000	19.566.188.891	16.235.208.229	12.001.836.827

Sumber: PT. Alexa Medika Denpasar

Tabel 1.1 dapat menunjukan bahwa target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan selalu mengalami penurunan dari tahun 2019-2021. Pada tahun 2019 jumlah realisasi penjualan produk sebesar Rp. 19.566.188.891 sedangkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebesar Rp. 25.650.000.000. Hal tersebut berarti perusahaan hanya mampu menjual produk sebesar 76,28% dari target yang telah dibuat. Pada tahun 2020 jumlah realisasi penjualan sebesar Rp. 16.235.208.229 sedangkan target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebesar Rp. 21.500.000.000 berarti perusahaan hanya mampu menjual

barang mencapai 75,51% dari target yang ditetapkan. Pada tahun 2021 jumlah realisasi penjualan barang sebesar Rp.12.001.836.827 sedangkan target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebesar Rp. 17.850.000.000 berarti perusahaan hanya mampu menjual barang mencapai 67,23 % dari target. Dilihat dari data diatas dapat mengidentifikasi terjadinya permasalahan kinerja karyawan pada PT.Alexa Medika, jika tidak segera di benahi maka akan membawa dampak bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena terkait pengaruh kompetensi yang ada Pada PT. Alexa Medika yaitu karyawan memiliki pengetahuan yang kurang dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan, dikarenakan banyak karyawan yang pendidikannya hanya tamatan SMA sehingga masih banyak karyawan yang tidak memiliki keterampilan untuk melaksanakan tugasnya.

Fenomena terkait pengaruh motivasi yang ada di PT. Alexa Medika yaitu dapat dilihat dari karyawan yang kurang bertanggung jawab dengan pekerjaannya, seperti minimnya motivasi dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas. Disini juga terlihat masih kurangnya inisiatif dalam melakukan pekerjaan dan juga ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugasnya.

Fenomena terkait pengaruh budaya organisasi pada PT. Alexa Medika yaitu menurunnya rasa kepedulian karyawan pada pekerjaannya dan kurangnya budaya organisasi yang diterapkan salah satunya yaitu kerja sama dan kekompakan dalam bekerja mengakibatkan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi,

Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alexa Medika Denpasar ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Alexa Medika Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

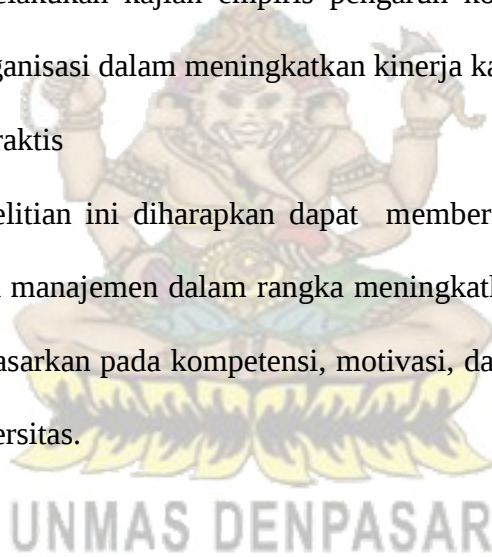
Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan mengembangkan wawasan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penggunaan teori *Goal setting Theory* hal ini dilakukan dengan melakukan kajian empiris pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan bagi pihak manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya yang berdasarkan pada kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi, dan bagi Universitas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Lantham., (2018) *Goal Setting Theory* adalah penetapan apa yang hendak dicapai seseorang. Goal adalah sesuatu yang secara sadar diusahakan individu agar tercapai, tetapi hal tersebut berada diluar individu tersebut (Locke, dkk., 2018).

Keterkaitan kompetensi dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan mempunyai kemampuan tersendiri untuk mengelola suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh atasan. Terkait motivasi dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan memiliki model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai prestasi kerja. Terkait budaya organisasi dengan *Goal Setting Theory* yaitu setiap karyawan mempunyai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris "*competency*" yang artinya kecakapan atau kemampuan (Echols dkk., 2018:11). Sedangkan menurut Purwadarminta., (2020:7) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan. Kompetensi diartikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Kompetensi berkaitan dengan pendidikan dan pengalaman yang memadai yang dimiliki auditor (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata. Namun kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma norma atau aturan yang berlaku di dalam kehidupannya. Sasaran yang ingin dicapai dari konsep kompetensi yaitu, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi bagian dari munculnya kompetensi seseorang. Karena karakteristik suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu keadaannya berbeda-beda, maka kompetensi yang dituntut oleh masing-masing jabatan dalam organisasi akan berbeda-beda pula. Setinggi apapun kompetensi atau kewenangan yang dimiliki oleh seseorang di dalam melaksanakan kewenangan tersebut, nilai manusia harus menjadi perhatian utama. Setiap profesi dalam jabatan tertentu akan memiliki karakter tertentu yang akan menjadi

landasan bagi pencapaian efektivitas organisasi dalam menentukan visi dan misi yang ingin dicapai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan. Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi dapat diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik. Kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.2.2 Pentingnya Kompetensi

Menurut Dessler (2018: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.
- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*) Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judge mental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.
- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan
Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (2019:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
3. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan

masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya 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.
5. 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. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.
6. Kemampuan Intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

2.2.4 Indikator Kompetensi

Menurut Gordon (2018:109) variable kompetensi dapat diukur melalui enam indikator yaitu:

- a) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
- b) Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pengalaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- c) Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberi kemudahan belajar pada peserta didik.
- d) Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis dll).
- e) Sikap (*attitude*) adalah perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap upah atau gaji, dan sebagainya.

- f) Minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya minat untuk mempelajari dan minat untuk melakukan sesuatu.

Indikator kompetensi menurut Wibowo (2017:06) adalah sebagai berikut :

- a. Motif, kemauan untuk mencapai target kerja dan kemauan untuk meningkatkan hasil kerja.
- b. Sifat, pengendalian emosi dan keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Konsep diri, keyakinan pada kemampuannya dan bersikap positif terhadap permasalahan.
- d. Pengetahuan, pemahaman permasalahan dan penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan.

Indikator kompetensi dalam penelitian ini menggunakan teori Gordon (2018:109) yang terdiri dari enam indikator yaitu, pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, minat.

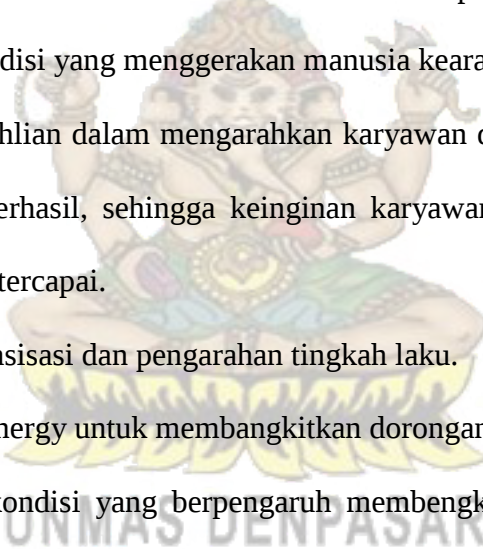
2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari Bahasa Latin "*movere*" yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia dan bawahan khususnya. Motivasi mempersonalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi psikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans., 2016). Pendapat lain mengatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah., 2018).

Menurut Robbins (2019:87) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Robbins motivasi merupakan sebagai berikut:

- 
- a. Suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan.
 - b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
 - c. Sebagai insisiasi dan pengarahan tingkah laku.
 - d. Sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
 - e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat dikatakan sebagai permasalahan yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang diinginkannya. Masalah motivasi dianggap kompleks karena sesuatu dianggap penting bagi orang tertentu.

2.3.2 Teori Motivasi

Menurut Maslow (1943;1970). Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting:

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

- a) Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).

- b) Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Menurut Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
- b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
- c) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Menurut Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
- b) *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneed*-nya Maslow)
- c) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi muncul karena dua faktor, yaitu faktor individual atau faktor internal. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

a. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

b. Sikap positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap sesuatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik baiknya.

c. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya (Simmons, 2019:97).

Menurut Devung (2018:23) ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakuka, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

a. Motivator

Motivator adalah prestasi kerja, penghargaan dan tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.

b. Faktor Kesehatan Kerja

Merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

2.3.4 Tinjauan Motivasi

Menurut Mc. Donald (2018:923), motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan adanya tujuan. Ada tiga elemen penting yang berkaitan dengan motivasi yaitu :

- a. Motivasi mengawali terjadinya perubahan energy pada diri setiap individu. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi didalam sistem neurophysiological yang penampilannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
- b. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau feeling efeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- c. Motivasi akan dirangsang adanya tujuan. Jadi motivasi merupakan respon dari suatu aksi yakni tujuan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang timbul pada diri sesorang untuk bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Jadi motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perubahan karea berkaitan dengan kemauan karyawan untuk bekerja dan motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh pada kinerja.

2.3.5 Macam-macam Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong dari karyawan untuk melakukan sesuatu, dimana motivasi ini berada diantara satu orang dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing karyawan untuk bekerja.

Oleh karena itu pimpinan harus mengetahui dan perlu mengadakan penyelidikan tentang motivasi mana yang terbaik yang akan diberikan kepada bawahannya agar mereka bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan, Pada garis besar motivasi dapat dibagi atas tiga golongan yaitu :

1. *Material Insentive*

Material Insentif yang bersifat insentif adalah segala daya perangsang yang meningkatkan loyalitas dan efisiensi karyawan terhadap perusahaan. Yang terpenting diantaranya adalah gaji dan upah. Gaji dan upah harus diberikan sedemikian rupa sehingga masing-masing karyawan menerima balas jasa yang sesuai, setimpal serta adil dan dapat meningkatkan karyawan hidup dengan sepuasnya.

2. *Semi Material Insentive*

Semi material insentive dalam golongan ini adalah penempatan yang tepat, pelatihan dan pendidikan sistimatis, promosi yang objektif, kelangsungan pekerjaan yang terjamin, turut serta wakil-wakil bawahan dalam pengambilan keputusan, pemberian informasi mengenai tujuan perusahaan, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, penyediaan fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan, keamanan bekerja, dan sebagainya.

3. *Non Material Insentive*

Non Material Insentive dalam jenis ini mengenai sikap seorang pemimpin terhadap bawahannya. Seorang pimpinan adalah yang memberikan perhatian yang cukup kepada bawahannya dan dapat menunjukkan sikap yang ramah tetapi tegas, sehingga karyawan memperoleh kepercayaan dan kesan yang baik mengenai kepribadian kepribadian atau sikapnya.

Menurut Hasibuan (2018) ada 2 (dua) jenis motivasi yang sering dilakukan oleh manajemen suatu perusahaan yaitu:

1. Motivasi positif Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang yang baik-baik dan positif saja.
2. Motivasi negatif Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

Dalam praktek keduanya motivasi tersebut sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tetap dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi efektif untuk merangsang gairah kerja karyawan untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk merangsang gairah kerja karyawan untuk jangka pendek.

2.3.6 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

1. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
4. Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat dilakukannya, akan mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang membuat karyawan yang bersangkutan mencapai tujuan yang diharapkan menjadi termotivasi untuk oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.3.7 Indikator Motivasi

Menurut Anwar (2019:93) indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

3. Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Menurut maslow indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah (Hosnawati., 2016) :

- 1) Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi untuk sehari-hari seperti rumah, pakaian, minuman, udara untuk bernafas dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan yaitu kebutuhan dari perlindungan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima dalam pergaulan kelompok maupun masyarakat, dicintai, dan mencintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan dan masyarakat di lingkungannya.
- 5) Aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara optimal untuk mencapai prestasi kerja yang baik dan memuaskan.

Indikator motivasi dalam penelitian ini menggunakan teori Anwar (2019:93) yang terdiri dari lima indikator yaitu, tanggung jawab yang tinggi,

prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, pekerjaan yang menantang.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota sebagai landasan dalam menjalankan aktifitas dalam perusahaan. Budaya organisasi terbentuk dari pemikiran yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk dijadikan dasar dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan.

Mariam (2019) Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan para karyawan didalam organisasi.

Sutrisno (2015:2) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*Value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah.

2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Sunarto (Riani, 2011:8) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

a) Batas

Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

b) Identitas

Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.

c) Komitmen

Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

d) Stabilitas

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

e) Pembentuk sikap dan perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (sense-making) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.4.3 Sumber Budaya Organisasi

Kinicki dan Fugate (2013:35), fungsi budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a) Pengaruh umum dari luar yang luas.

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

b) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.

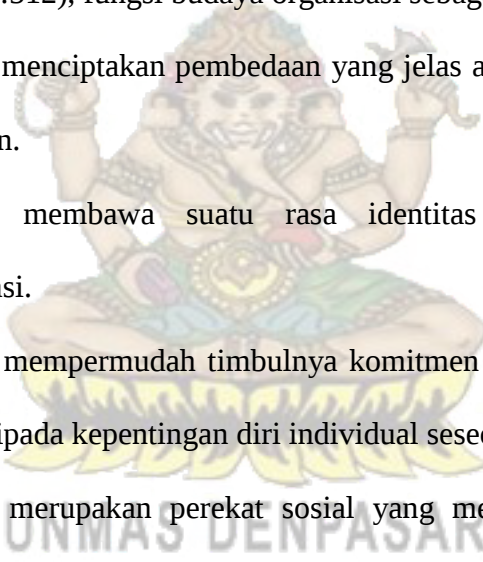
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

c) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.4.4 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2011:512), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 
- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
 - b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
 - c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
 - d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
 - e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.4.5 Ciri-ciri Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2011), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan Organisasi. menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

2.4.6 Indikator Budaya Organisasi

Schein, dkk, (2017) terdapat empat indicator yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. *Supportiveness* adalah dukungan-dukungan dan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.
2. *Atmosphere* adalah keadaan yang ada di dalam perusahaan yang membuat para karyawan merasa betah dan semangat dalam bekerja.
3. *Connectedness* adalah keterkaitan karyawan terhadap perusahaan yang saling membutuhkan satu sama lain.
4. *Formalization* adalah kejelasan standar atau kebijakan yang diterapkan perusahaan, sehingga mampu dijalankan oleh karyawan.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Sudarmanto (2015:171) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian rinci atau detail.
3. Orientasi orang yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
4. Orientasi tim yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
5. Keagresifan yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
6. Kemantapan atau Stabilitas yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan teori Schein, dkk., (2017) yang terdiri dari empat indikator yaitu, dukungan, keadaan, keterkaitan dan formalisasi.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kinerja karyawan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan yang baik mampu menciptakan efisiensi dan efektifitas pada jalannya perusahaan

tersebut dan pada akhirnya mendatangkan profitabilitas bagi perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu (Rival dkk, 2019:50).

Kinerja karyawan sangatlah dipengaruhi oleh beberapa hal seperti bagaimana tingkat gaji karyawan tersebut, motivasi karyawan tersebut dan lingkungan tempat kerja karyawan itu sendiri. Sehingga untuk memahami bagaimana seorang karyawan mampu mengoptimalkan kinerjanya, maka kita perlu memahami lebih dulu apa yang menjadi sebab dari munculnya kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan seorang karyawan didalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Minner., (2018), Variabel ini merupakan penilaian perilaku dari sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan oleh skor total skala dari: (a) *Quality of work*, (b) *Quality of work*, (c) *Time of work*, (d) *Cooperation with other's work*. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pengukuran kinerja karyawan menggunakan skala likert.

Sedangkan menurut Handoko (2021:12), dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan aktivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik berupa perhitungan rasio antara keluaran (*output*). Seorang karyawan yang efisien adalah karyawan yang mencapai keluaran (hasil, produktivitas, kinerja) yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan (tenaga

kerja, bahan baku, uang mesin, dan waktu). Dengan kata lain, dapat memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang lebih ditetapkan. Dengan kata lain, seorang karyawan yang efektif adalah karyawan yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. (Hasibuan, 2020:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan didalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kriteria - kriteria yang sudah ditentukan.

2.5.2 Ruang Lingkup Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2019:193) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.

Menurut William Stren (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor sistem. Faktor individu meliputi kemampuan dan kepribadian karyawan dan faktor sistem meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan desain pekerjaan.

Simamora (2018:27) mengatakan bahawa untuk mencapai organisasi yang berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi

harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas0tugas dengan cara yang handal.

Mathis dkk (2019) faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan dengan organisasi.

2.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan dimasa mendatang.

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Analisis Pekerjaan adalah hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannnya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan

standar dan evaluasi. Dan dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan sistem informasi manajemen yang baik.

- b. Standar kinerja adalah penentuan standar kinerja digunakan untuk membandingkan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur.
- c. Sistem Penilaian Kinerja, secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah *behaviour appraisal system* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *personel/performer appraisal system* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *result-oriented appraisal system* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *contingency appraisal system* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang sudah settle secara manajemen dan masing-masing perusahaan memiliki metode penilaian kinerja tersendiri.

2.5.4 Jenis-jenis Informasi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2021) mengatakan ada tiga pendekatan disiplin, yaitu: Jenis Informasi kinerja menurut Mathis, dkk., (2016:29) dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

- a) Informasi berdasarkan sifat yaitu mengidentifikasi sifat karakter subjektif dari karyawan seperti sikap, inisiatif atau kreativitas dan mungkin hanya mempunyai sedikit kaitan dengan pekerjaan tertentu.
- b) Informasi berdasarkan perilaku yaitu berfokus pada perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja.
- c) Informasi berdasarkan hasil yaitu memperhitungkan pencapaian karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran mudah dilakukan dan jelas berdasarkan hasil yang ditetapkan.

2.5.5 Tujuan dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto (2019:1) Tujuan evaluasi kinerja karyawan adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dan evaluasi kinerja menurut adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi.
4. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan, kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal yang perlu diubah.

Menurut Sunyoto (2019:98) sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan sebagai berikut:

1. Membuat analisi kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dan para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan seperti imbalan atau (*reward system recommendation*).

2.5.6 Kegunaan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2021) kegunaan prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan pemberian balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana orang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai alat untuk menerima kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai.

4. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
5. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.5.7 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:260) Menerangkan bahwa Variable Kinerja Karyawan dapat diukur melalui lima indikator yaitu:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan Matis dkk (2016:92) mengemukakan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas, adalah banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.
2. Kualitas, adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
3. Kendala karyawan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
4. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
5. Kemampuan bekerjasama, adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan teori Robbins (2016:260) yang terdiri dari lima indikator yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini, antara lain :

2.6.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Asmini, dkk, (2022) dengan judul “Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng”. Dalam penelitian ini menggunakan *non probability* sampling yaitu

sampling jenuh. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Area Soppeng.

Penelitian yang dilakukan oleh Jericho, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling random sampling, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lumanauw, (2022) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh dengan menggunakan semua karyawan yang berjumlah 33 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bumi Kencana Jaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Pranata, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Delta Satria Dewata Denpasar”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 91 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka

digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Satria Dewata Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Widodo, (2022) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 32 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, dkk., 2019 dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia” Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 66 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Coco Prima Lelema Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk., 2019 dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha Internasional Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk” Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 54 karyawan, untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini

menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Artha Graha Internasional Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk.

2.6.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Baharudin, dkk, (2022) dengan judul "Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 48 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Endra, (2022) dengan judul "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Dazzel Yogyakarta". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 34 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Dazzel Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Majid, dkk, (2022) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada Hotel Pardise Batu.". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis deskriptif data dan regresi moderasi. Hasil penelitian ini

menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Paradise Batu.

Penelitian yang dilakukan oleh Syaputra, (2022) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Waterboom Kahati Pasir Pangaraian, Rokan Hulu". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 40 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waterboom Kahati Pasir Pangaraian, Rokan Hulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan, dkk, (2021) dengan judul "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Daerah Argamakmur Bengkulu Utara". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 338 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Daerah Argamakmur Bengkulu Utara.

Penelitian yang dilakukan oleh (Gita., 2016) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan". Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 57 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan

bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan.

Penelitian yang dilakukan oleh Adha, dkk., 2019 dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 32 karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Sosial Kabupaten Jember.

2.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Anggara, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 32 karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Budiantara, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 41 karyawan, untuk mengetahui pengaruh

budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adidaya Madani Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhasanah, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 81 karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal, dkk, (2021) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 142 karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyanti, dkk, (2022) dengan judul “Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 60 karyawan, untuk mengetahui pengaruh

budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Zebra Agrindo Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh (Gita., 2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan”. Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 57 karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan.

Penelitian yang dilakukan oleh Masambe, dkk., 2015 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado” Dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau semua karyawan yang berjumlah 37 karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Daihatsu Kharisma Manado.

Tabel 2.1

Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Penulis, tahun/ Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Kom	Mot	Bor	Kin	
1	Asmini, dkk, (2022) “Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng”.	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Area Soppeng.
2	Jericho, dkk, (2022) “Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan”.	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan.
3	Lumanauw, (2022) “Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya”.	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bumi Kencana Jaya.
4	Pranata, dkk, (2022) “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi

	Kinerja Karyawan Di PT. Delta Satria Dewata Denpasar”.					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Satria Dewata Denpasar.
5	Pratiwi & Widodo, (2022) “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta”	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Jakarta.
6	Tambingon, dkk., 2019 “Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia”	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Coco Prima Lelema Indonesia.
7	Wondal, dkk., 2019 “Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha Internasional Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk”	√			√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Artha Graha Internasional Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk.
8	Baharudin, dkk, (2022) ”Pengaruh Motivasi Dan		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan

	Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar”					bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Toyota cabang Cokroaminoto di Makassar.
9	Endra, (2022) “Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Dazzel Yogyakarta”		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Dazzel Yogyakarta.
10	Majid, dkk, (2022) ”Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada Hotel Paradise Batu.”		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Paradise Batu.
11	Syaputra, (2022) ”Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Waterboom Kahati Pasir Pangaraian, Rokan Hulu”		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waterboom Kahati Pasir Pangaraian, Rokan Hulu.
12	Setyawan, dkk, (2021) “Pengaruh Kompetensi		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan

	Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Daerah Argamakmur Bengkulu Utara”					bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Daerah Argamakmur Bengkulu Utara.
13	(Gita., 2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan”		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan.
14	Adha, dkk., 2019 “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”		√		√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Sosial Kabupaten Jember.
15	Anggara, dkk, (2022) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KoperasiUnit Desa Pedungan.
16	Budiantara, dkk, (2022) “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya

	Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar”					organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adidaya Madani Denpasar.
17	Nurhasanah, dkk, (2022) “Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
18	Rizal, dkk, (2021) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya.
19	Setyanti, dkk, (2022) “Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zebra Agrindo Utama. ”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Zebra Agrindo Utama.

20	(Gita., 2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan.
21	Masambe, dkk., 2015 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado”			√	√	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Daihatsu Kharisma Manado.

Keterangan :

Kom : Kompetensi

Mot : Motivasi

Bor : Budaya organisasi

Kin : Kinerja karyawan