

BAB II

TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Manajemen SDM

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting. Suatu organisasi tidak mungkin berjalan tanpa sumber daya manusia. Manusia merupakan penggerak dan pengelola factor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam pengembangan perusahaan, sumber daya manusia faktor terpenting pendukung berlangsungnya suatu instansi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (1995:4), adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen personalia dalam proses pencapaian tujuan ini, mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat didalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan. Para pimpinan bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang beberapa konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer mencari cara terbaik dalam mempekerjakan karyawannya agar dapat tercapai tujuan perusahaannya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas dan kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2002:22-23), juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Pasolong (2010:375), demikian pula Sinambela (2012:181), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Rivai (2009:532), mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Prawirosentono dalam Pasolong (2010:176), lebih cenderung menggunakan kata *performance* dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya *performance* atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2010:175), mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2008:222), kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2011:7), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil

atas pelaksanaan tugas tertentu. Lebih lanjut, kinerja menurut Mangkunegara (2002:22), dalam Silaen, dkk, (2021:3), adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.2 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Mahsun (2006:71), mendefinisikan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Mahsun (2006:77-78), menyebutkan enam indikator yakni:

1. Masukan (*input*) yakni segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran;
2. Proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut;
3. Keluaran (*output*) adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik;
4. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung);

5. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, manfaat dirasakan dalam jangka menengah dan panjang; dan terakhir;
6. Dampak (*impact*) yakni pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Selanjutnya Dwiyanto (2008:50-51), berpendapat bahwa terdapat lima indikator kinerja, yakni:

1. Produktivitas untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.
2. Kualitas Layanan berupa kepuasan masyarakat yang menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
3. Responsivitas yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas yang menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas, yang menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51), juga mengemukakan lima indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi, pada

gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi.

2. Ketepatan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Kemampuan dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Juga kemampuan berkomunikasi dengan konsumen.

Keragaman pendapat tentang indikator kinerja pegawai menunjukkan luasnya cakupan. Kinerja pegawai merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya, sesuai tujuan organisasi. Walau demikian, sebenarnya dimensi dalam mengukur indikator kinerja pegawai memiliki kesamaan substansial yakni menakar pencapaian hasil kerja pegawai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini, indikator pegawai yang digunakan mengikuti pendapat Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51), yakni kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Simanjutak (2011:12-14), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Dukungan organisasi, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, budaya kerja, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Dukungan manajemen, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan penerapan fungsi manajemen dalam organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian atau pengimplementasian, hingga pengawasan.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:300), menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor personal/individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut, Mahmudi (2005:21-22), juga menegaskan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh empat faktor, yakni:

1. Faktor personal (individu), meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
3. Faktor *team*, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keeratan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Sesuai berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah psikologis dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Sesuai motivasi ini, kemudian timbul tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tadi, (Swasto, 2011:71). Selanjutnya Robbins (2008:156), menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Sesuai pengertian yang lebih luas, motivasi sebenarnya bukan hanya dorongan yang menggerakkan aktivitas individu, tetapi juga

menggerakkan aktivitas kelompok. Ada juga pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di tempat pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Mangkunegara (2014:61), dalam Suryaman dan Aprilianti (2020:4), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Lebih lanjut, Erisandi (Kemenkeu RI), motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik, para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

Motivasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, (Hasibuan, 2009: 141). Motivasi dan prestasi adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

2.1.3.2 Indikator orang termotivasi

Orang termotivasi dapat dilihat dari ciri-ciri yang ada pada diri orang tersebut. Ciri-ciri orang termotivasi anantara lain tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selalu merasa ingin membuat prestasinya semakin meningkat.

Sardiman (2009:83), mengemukakan motivasi yang ada pada setiap orang itu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tekun menghadapi tugas;
2. Ulet menghadapi kesulitan;
3. Menunjukkan minat terhadap macam-macam masalah;
4. Lebih senang bekerja mandiri;
5. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin;
6. Dapat mempertahankan pendapatnya;
7. Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini itu
8. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal”.

Djali (2009:109-110), menyebutkan bahwa individu yang memiliki motivasi yang tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Menyukai situasi atau tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi;
2. Memilih tujuan yang realistis;
3. Mencari situasi atau pekerjaan dimana ia memperoleh umpan batu dengan segera dan nyata untuk menentukan baik atau tidaknya hasil atau pekerjaannya;
4. Senang berkerja sendiri dan bersaing untuk mengungguli orang lain;
5. Mampu menggunakan pemuasan keinginannya demi masa depan yang lebih baik;
6. Tidak tergugah untuk sekedar mendapatkan uang, status atau keunggulannya tetapi lambang prestasilah yang dicarinya.

Berdasarkan ciri-ciri di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai negeri sipil yang memiliki ciri-ciri termotivasi adalah pegawai yang ulet dalam menyelesaikan tugas, pegawai tekun, menunjukkan minat, selalu memperhatikan, semangat dan adanya hasrat untuk berhasil.

Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2012:162), mengemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement = n.Ach*), yaitu : keinginan melakukan dan mengerjakan pekerjaan sebaik-baiknya agar mempunyai arti bagi diri sendiri, orang lain, maupun perusahaan.
2. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation = n.Aff*) merupakan kegiatan memiliki kebutuhan untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan individu lain (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kebutuhan akan peran ikut serta (*sense of participation*) ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Kebutuhan Kekuatan (*Need For Power = n.Pow*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan, pengontrol, dan mempengaruhi orang lain.

2.1.3.4 Fungsi Motivasi

Motivasi memiliki fungsi bagi seseorang, karena motivasi dapat menjadikan seseorang mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Motivasi juga dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Sardiman (2007:85), menjelaskan motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, karena motivasi memiliki fungsi, seperti:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan;

2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya;
3. Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat lagi bagi tujuan tersebut.”

Hamalik (2004: 175), menjelaskan fungsi motivasi antara lain : mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Perbuatan belajar akan terjadi apabila seseorang tersebut memiliki motivasi, sebagai pengarah, artinya dapat menjadi jalan agar mampu menuju arah yang ingin dicapai, sebagai penggerak, berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan. Berdasarkan fungsi motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah memberikan arah dalam meraih apa yang diinginkan, menentukan sikap atau tingkah laku yang akan dilakukan untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan juga sebagai mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas.

2.1.4 Kompetensi

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor 46A tahun 2003, Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Kompetensi adalah sesuatu yang dapat terukur, diobservasi, diprediksikan, dan

dievaluasi yang terefleksikan dalam perilaku kerja seseorang yang terdiri atas kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang untuk menampilkan kinerja terbaiknya. Pada situasi kolektif di dalam organisasi, kompetensi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang perlu dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatannya, sehingga PNS dapat menjalankan tugasnya dengan profesional serta efektif dan efisien

Secara umum, pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah *job* secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Menurut Prihadi (2004:45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu:

1. Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi

deskripsi tugas pekerjaan dan *out put* jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan *out put* jabatan.

2. Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven*). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan *out put* jabatan yang efektif, *outstanding* atau *superior*.

Kesepakatan di kalangan para pakar dan praktisi kompetensi mengenai penggunaan istilah *competence* dan *competency*: Kompetensi yang beracuan deskripsi tugas dan *out put* jabatan cenderung disebut *competence*. Istilah *competence* digunakan pada pendekatan *out put model*, dengan tujuan pokok mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu. Selanjutnya istilah *competency* diterapkan untuk pendekatan *input model* atau *process model*, yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik dan pada pokoknya bertujuan merancang model kompetensi atau kriteria perilaku manusia yang berkorelasi kuat dengan kinerja yang efektif atau superior. Dengan kata lain *competence* lebih mengarah pada *job specification* dan *competency* lebih kepada *person specification*.

Pada prakteknya, banyak organisasi menyertakan tugas-tugas *out put* dan perilaku dalam deskripsi kompetensi dan sering mencampuradukkannya. Secara lazim model kompetensi menggunakan deskripsi berdasarkan perilaku dari pada tugas-tugas atau *out put* semata. Terkait dengan konsep kompetensi, Baso (2003:23), mengungkapkan bahwa, "kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap yang utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif

dalam pekerjaan". Pengertian ini mencakup tiga unsur dari kompetensi, yaitu keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang efektif.

Sesuai pendapat tersebut diketahui bahwa kompetensi seringkali didefinisikan sebagai dimensi-dimensi dari perilaku yang berada di balik kinerja yang kompeten. Untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu, diperlukan adanya standar kompetensi. Prayitno dan Suprpto (2002:2), dalam kertas kerjanya, mengatakan bahwa: Standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu, agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Dengan demikian, untuk mengetahui kompeten tidaknya seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu adalah dengan membandingkan antara kompetensi orang tersebut dengan standar kompetensi.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Mitrani (1995:19), yang menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Dengan kata lain, kompetensi merupakan sifat dasar yang positif yang dimiliki seseorang yang berujung pada keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kompetensi, dengan demikian merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang relatif dalam dan stabil. Oleh karena itu, selain merupakan suatu penyebab, kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi perilaku seseorang dalam berbagai situasi. Untuk itu, kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten

untuk suatu periode waktu yang cukup panjang. Kompetensi memiliki persyaratan yang dapat digunakan untuk menduga yang secara empiris terbukti merupakan penyebab suatu keberhasilan. Demikian pula kompetensi secara aktual dapat memprediksikan kinerja seseorang, dapat menunjukkan siapa yang bekerja lebih baik dari pada yang lain berdasarkan *specific criterion* atau suatu standar tertentu.

Implikasi dari definisi tersebut, yaitu suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini maupun saat mendatang. Oleh karena itu, yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja yang akan datang.

Senada dengan pendapat Suprpto, Puslitbang BKN (2004), mengatakan bahwa kompetensi pada dasarnya terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan (*cognitive domain*), keahlian dan keterampilan (*psychomotor domain*), perilaku dan sikap (*affective domain*). Ketiga unsur itu secara langsung mempengaruhi perilaku (*behaviour*) pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, Lasmahadi (Puslitbang BKN, 2004), menegaskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkannya untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut, tidak semua aspek pribadi dari seorang pegawai itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang

dimilikinya. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.

2.1.4.3 Indikator Kompetensi

Adapun indikator dari kompetensi menurut Spencer dalam Mitrani (1995:12), meliputi :

1. Pengetahuan : merupakan keingintahuan, pemahaman, prioritas, kecermatan, dan kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Keterampilan : merupakan kemampuan, kepandaian, reaktif, dan stamina kerja yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Sikap : merupakan perbuatan dalam melaksanakan perubahan, kerjasama, keluwesan, dan pemberian wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Bakat : merupakan suatu karakteristik individu yang berupa kecakapan, kreativitas, dan keterikatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sebagaimana diperlihatkan di lapangan, pada kenyataannya upaya pengembangan teknologi informasi di lingkungan instansi-instansi pemerintah belum berjalan secara optimal. Hal ini di antaranya dikarenakan terbatasnya sumber daya aparatur yang kompeten untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dalam hal ini, diperlukan perubahan pola pikir dan peningkatan kesadaran (*mindset*), serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Sejalan dengan hal tersebut diharapkan, agar tersedia pula sumber daya manusia pengelola teknologi informasi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk mengoperasikan berbagai sarana teknologi yang dapat membantu dalam memberikan layanan-layanan secara efektif dan efisien.

Pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya telah lama diberlakukan, yakni melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya penetapan tersebut ditegaskan kembali dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Adanya pedoman ini diharapkan Pejabat-pejabat Pembina Kepegawaian pada instansi-instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah dapat menyusun Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya masing-masing.

Standar kompetensi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana terangkum dalam kebijakan di atas memuat empat komponen pokok, yaitu: (1) *knowledge*; (2) *skills*; (3) *attitude*; dan (4) kemampuan untuk mengembangkan *knowledge*, *skills* pada orang lain. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Suprpto (2003:3), bahwa kualifikasi Pegawai Negeri Sipil dapat ditinjau dari tiga unsur utama, yakni: keahlian, kemampuan teknis, dan sifat-sifat personil yang baik. Dengan demikian, kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil harus terus dikembangkan sesuai dengan standar-standar yang harus melekat pada dirinya, sehingga terwujud Pegawai Negeri Sipil yang profesional.

Secara khusus, dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tersebut bahwa kompetensi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil terdiri atas kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi Pemerintah. Terdapat lima unsur kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, yaitu: integritas

(*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning* dan *organizing*), kerjasama (*collaboration*) dan fleksibilitas (*flexibility*). Selanjutnya, kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penetapan kompetensi bidang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jabatan melalui serangkaian proses tertentu.

2.1.5 Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu tempat yang paling sering dilakukan oleh karyawan dalam melakukan kegiatan aktivitasnya sehari-hari. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan rasa nyaman kepada karyawan sehinggalah dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat juga mempengaruhi sikap emosi karyawan. Jika karyawan merasa nyaman akan lingkungan kerja di mana karyawan tersebut bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya dan produktivitas karyawan tersebut akan semakin meningkat, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, (Soetjipto, 2008:87). Selanjutnya Siagian (2014:56), mengemukakan lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan tentang pengertian lingkungan kerja dimana merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik atau pun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan dapat mendukung kinerja karyawan akan menimbulkan rasa puas bagi pekerja dalam suatu organisasi. Dengan lingkungan kerja nyaman juga karyawan dapat menjadi betah dan setia kepada perusahaan, sehingga ini menjadi sebuah keuntungan yang besar bagi perusahaan dalam mengefisiensi biaya-biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Menurut Sihombing (2004:134), lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Lingkungan fisik dalam lingkungan kerja mencakup peralatan kerja, suhu di tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Selanjutnya Sedarmayati (2009:21), lingkungan kerja menurutnya adalah keseluruhan atau segala sesuatu yang dilakukan oleh para pekerja dalam meningkatkan atau melemahkan hasil kerja yang dilakukan mencakup hubungan kerja. Menurut Mangkunegara (2007:17), lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai.

Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai, (Ahyari, 1986). Lebih lanjut Sofyandi (2008:38), menurutnya definisi lingkungan kerja adalah bagian dari pada adanya suatu bentuk susunan atau rangkaian faktor yang menjadi pengaruh kinerja, yang bisa dilihat dari fungsi, aktivitas manajemen

dalam organisasi. Sunyoto (2012:43), Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, misalnya untuk hal ini ialah kebersihan, penerangan, musik, dan lain-lain.

Pengertian dari lingkungan kerja juga dinyatakan oleh Taiwo (2010:301), lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja. Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik, di mana keduanya mempengaruhi terhadap cara karyawan bekerja. Situasi di tempat kerja adalah lingkungan kerja non fisik, sedangkan orang-orang atau peralatan merupakan lingkungan kerja fisik. Menurut Sedarmayanti (2001) dalam Hidayat (2015,p.79), menyatakan ada beberapa faktor lingkungan kerja yang harus diperhatikan. Faktor lingkungan kerja fisik, meliputi : faktor kebersihan, faktor penerangan, faktor pertukaran udara, faktor kebisingan, faktor keamanan

2.1.5.2 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992:27-28), adalah:

1. Suasana kerja : Kondisi yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut
2. Hubungan dengan rekan kerja : Salah satu factor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang

harmonis di antara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja : Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Indikator Lingkungan Kerja menurut Sedarmayanti (2009:21), adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja.
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap di tempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja (*lay out*)
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja
12. Hubungan Karyawan dengan Atasan dan Hubungan kerja dengan sesama karyawan.

2.1.5.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan/pegawai, (Siagian, 2014:2013). Artinya bahwa dengan lingkungan kerja yang nyaman, akan mempengaruhi meningkatnya kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang nyaman akan menyebabkan karyawan kurang bersemangat bekerja, sehingga menurunnya performa karyawan. Perusahaan-perusahaan yang besar sangat mempertimbangkan secara detail berkaitan lingkungan kerja, mulai dari tata letak ruangan, tata letak perusahaan, kondisifitas sesama rekan kerja, fasilitas-fasilitas kantor, transportasi umum, dan lain-lain.

Musriha (2011:306), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat. Hal ini konsisten dengan pendapat Domneyetal dalam Musriha (2011:306), menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, yang berarti bahwa penyediaan lingkungan kerja yang kondusif oleh perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.6 Budaya Organisasi

2.1.6.1 Pengertian Budaya

Kata budaya berasal dari bahasa Sansakerta yaitu buddhayah yang merupakan bentuk jamak dari buddhi. Kata ini sering diucapkan dalam Bahasa Indonesia budi yang berarti hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia, (Hasan, 2016:14). Budaya (*culture*) berasal dari bahasa Latin, yaitu *colore*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang, pengertian yang semula

agraris ini lebih lanjut diterapkan dalam hal-hal bersifat rohani dan ada juga yang mengartikannya sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu suatu bangsa, (Badroen, dkk, 2007:179).

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya adalah pikiran, akal budi, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah, serta keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya, (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008:214).

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat (Fahmi, 2013:110).

2.1.6.2 Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata organ dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Organisasi sebagai sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak (para *stakeholders*) dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya (Fahmi, 2012:31). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) organisasi adalah kesatuan (susunan dsb), yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan dsb untuk tujuan tertentu serta kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama, (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 988).

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk

mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan berbagai sumber daya (Sutrisno, 2009: 149).

2.1.6.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau kultur organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins dan Timothy, 2008:256). Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan, (Fahmi, 2013:114).

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi dan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai utama, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, nilai utama dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. Nilai utama adalah nilai-nilai dominan yang diterima di seluruh organisasi. Pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya (Nawawi, 2013:229-230).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2010:113). 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. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam

organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang (Moeheriono, 2014:337).

Selanjutnya menurut Umi, dkk (2015:02), Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yaitu bagaimana anggota atau sekelompok karyawan mampu menghadapi masalah eksternal dan internal, maka dari itu budaya organisasi harus dikembangkan dan diajarkan kepada anggota agar dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota dalam menghadapi masalah.

Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi (Sutrisno, 2010:2).

2.1.6.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Namun, konseptualisasi budaya organisasi pada umumnya mengakui norma-norma dan nilai yang sama memandu perilaku anggota organisasi. Kenyataannya dalam praktik, membuktikan bahwa pendatang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu menemukan budaya organisasi.

Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Luthan dalam Pangewa (2013:35-36), menyatakan ada enam karakteristik penting dari budaya

organisasi, yaitu : Aturan perilaku yang diamati; Norma; Nilai dominan; Filosofi; Aturan; dan Iklim organisasi.”

Penjelasan mengenai karakteristik budaya organisasi, dapat diuraikan, sebagai berikut:

- 1 Aturan perilaku yang diamati : ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2 Norma : ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
- 3 Nilai dominan : Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh, khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- 4 Filosofi : Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai karyawan dan atau pelanggan diperlukan.
- 5 Aturan : Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan, pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- 6 Iklim organisasi : Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Pendapat lain menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33), mengenai karakteristik budaya organisasi, yaitu : *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko); *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail); *Outcome*

orientation (Orientasi pada manfaat); *People orientation* (Orientasi pada orang); *Team orientation* (Orientasi pada tim); *Agressiveness* (Agresifitas); *Stability* (Stabilitas).

2.1.6.5 Indikator Budaya Organisasi

Suatu organisasi membutuhkan analisis pada indikator-indikator budaya organisasi untuk mengetahui apa saja, dan seperti apa budaya yang ingin atau telah diterapkan pada suatu organisasi. Indikator-indikator budaya ini dapat diambil dari karakteristik atau dimensi budaya organisasi itu sendiri.

Menurut Hari (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 berjalan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti:
 - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

Selanjutnya menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014:171), indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian secara detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi tim
5. Keagresifan
6. Kemantapan

Menurut Umi, dkk (2015:03), indikator budaya organisasi dapat diukur:

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam

suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.1.6.6 Pembentukan Budaya Organisasi

Unsur-unsur yang dapat dijadikan landasan bagi terbentuknya budaya organisasi antara lain:

1. Pendirian, yaitu bersifat abstrak. Ia terlihat melalui sikap. Pendirian dapat diukur berdasarkan keteguhan atau kekuatannya teguh (kuat) sampai kepada goyah (lemah). Sikap diukur dengan tolak positif, negatif, tetap, atau berubah.
2. Sikap, yaitu kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Ia menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu. Sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi dan pendirian.
3. Perilaku (*behavior*), yaitu operasionalisasi dari aktualisasi sikap seseorang atau sekelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi dan organisasi), yang kemudian diperagakan (Badroen, dkk, 2007:181-182).

Robbins dan Timothy (2008:274-276), budaya organisasi dapat dibangun melalui beberapa bentuk sebagai berikut:

1. Penceritaan kisah, yaitu kisah-kisah tersebut biasanya mengandung narasi tentang para pendiri organisasi, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan dari tidak mampu menjadi kaya raya, pengurangan tenaga kerja, kesalahan masa silam, dan penanganan organisasi.
2. Ritual, yaitu serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar dari organisasi sasaran apa yang terpenting, orang mana yang penting, dan orang mana yang bisa dikeluarkan.
3. Simbol-simbol material, contoh simbol material seperti penataan kantor pusat perusahaan, jenis mobil yang diberikan kepada eksekutif puncak, ruang kantor yang luas, perabotan yang bagus, bonus eksekutif, dan pakaian khusus. Simbol material ini menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak dan jenis perilaku.
4. Bahasa, yaitu banyak organisasi dan unit dalam suatu organisasi menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya dan membantu melestarikannya. Setiap waktu, organisasi terus mengembangkan istilah-istilah khas atau jargon untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, personalia kunci pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnis

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh

semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya, baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain. Kesimpulannya, bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya, baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

2.1.6.7 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, menurut Rivai (2003), meliputi:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Menurut Sobirin (2007), budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

2.1.6.8 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja :

Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya diibaratkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi, dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja, Santoso dalam Pangewa (2013:103), mengemukakan bahwa Budaya perusahaan (organisasi) bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematis kerja yang menjadi buku suci organisasi. Lebih dari itu, budaya organisasi adalah *spirit d'corp* jiwa organisasi yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam organisasi. Ditekankan pentingnya budaya organisasi yang menjadi dasar dari kinerja organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.

Kilman dan Serpa dalam Pangewa (2013:99), mengemukakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi dalam tiga aspek, yaitu

pengaruh mengarahkan; pengaruh merambat; pengaruh menguatkan. Uraianya sebagai berikut:

1. **Pengaruh mengarahkan.** Berarti budaya akan menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah/tujuan tertentu. Budaya akan memengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. **Pengaruh merambat.** Derajat tempat budaya meresap dan menjadikan wawasan bersama diantara anggota organisasi.
3. **Pengaruh menguatkan.** Derajat tempat budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan/arahan.

Berbagai pendapat yang dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan semua hasil karya atau kreasi manusia tanpa kecuali adalah ekspresi budaya atau hasil budaya. Budaya organisasi berkaitan dengan kinerja yang unggul, merupakan sesuatu kekuatan laten dibalik sesuatu yang kasat mata mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi akan membantu organisasi untuk mengetahui tindakan yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja individu yang berdampak pada kinerja organisasi.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Di lingkungan Kanwil Kemenag Prov. NTT belum pernah ada penelitian dengan tema seperti yang dikemukakan dalam proposal ini. Sedangkan di

organisasi lainnya baik instansi swasta maupun pemerintah lainnya sudah pernah dibuat penelitian serupa, sebagaimana terungkap dalam Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, Lokasi dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Dhermawan dkk (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam mewujudkan mutu pelayanan.
Rokhilah dan Darmanto, (2014)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Program Keluarga Berencana (PLKB) Di Kabupaten Pemasang	Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PLKB di Kabupaten Pemasang.
Purnomo, (2016)	Analisis Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dengan Motivasi sebagai variabel Moderasi	Pemanfaatan teknologi informasi, budaya kerja, dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi memoderasi pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai dan memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.
Hariyanto, (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Bintang Empat di Kota Batam	Lingkungan kerja, budaya organisasi, dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bintang Empat di Kota Batam

2.3 Kerangka Konseptual

Variabel yang digunakan sebanyak 4 variabel independen yang terdiri dari Motivasi (X1), Kompetensi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Budaya Organisasi (X4) sedangkan pada variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja (Y) Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Berdasarkan uraian di atas, dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

1. **Kinerja** pegawai berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. dengan demikian diperlukan suatu motivator bagi pegawai yaitu berupa pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai akan bersedia bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka akan lebih memusatkan perhatiannya terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat meningkat. Untuk itulah dibutuhkan suatu dorongan bagi pegawai di dalam menyelenggarakan kegiatan di suatu instansi. Dorongan itulah yang disebut motivasi.
2. **Motivasi** dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga

unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Oleh karena, itu untuk mencapai kinerja yang diharapkan dinas dibutuhkan motivasi pada pegawai. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan.

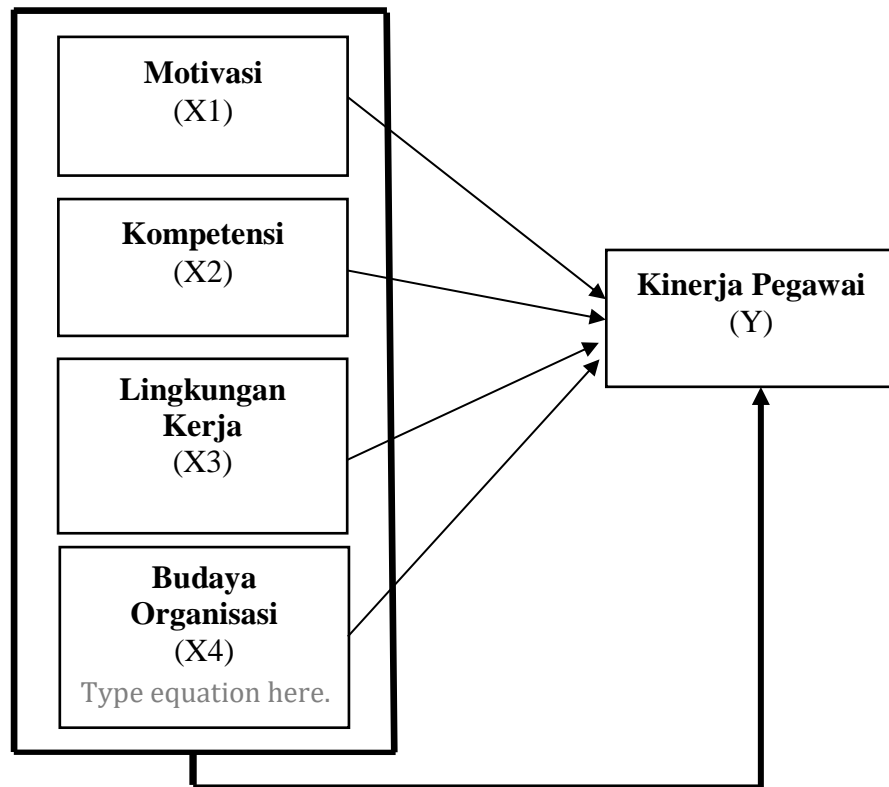
- 3. Kompetensi** akan mempengaruhi kinerja karena jika kompetensi pegawai baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang baik adalah memiliki kompetensi dasar (kemampuan, pengetahuan dan perilaku) dan kompetensi bidang yang baik berdasarkan jabatan struktural atau jabatan fungsional pegawai, kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan karyawan. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif. Kompetensi adalah kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan pada saat berhubungan kerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kompetensi lebih dari sekedar pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku. Untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan tugas secara

profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugasnya, dibutuhkan kompetensi memadai sesuai bidang pekerjaan dan tugas tanggung jawab yang diembannya. Adapun kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

4. **Lingkungan Kerja**, Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai bisa berakibat menurunnya kinerja dari pegawai itu sendiri. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non-fisik dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan dan menentramkan. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, produktivitas, dan prestasi kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan, keinginan berprestasi dan tingkat frustrasi, yang didasarkan atas persepsi tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja.
5. **Budaya organisasi**, merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat. Dan dengan adanya budaya organisasi yang

kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Selanjutnya kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini:

Gambar : 2.2
Kerangka Konseptual



Keterangan :



: Pengaruh Parsial



: Pengaruh Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang belum tentu benar. Kemudian, harus dicari atau diteliti. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis seperti yang dikemukakan tersebut, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gambaran tentang motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov.NTT, adalah cukup baik.

H2 : Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov. NTT.

H3 Motivasi, Kompetensi, Lingkungan kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov.NTT.