

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH VI MAKASSAR

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

Disusun dan diajukan oleh :

**Nurhayati
A012211073**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MELALUI KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH VI MAKASSAR

The Influence Of Organizational Culture Through Competence, Work Motivation And Organizational Commitment On Employee Performance At PT. Pegadaian (Persero) Office Region VI Makassar

disusun dan diajukan oleh

Nurhayati
A012211073

telah diperiksa dan disetujui untuk mendapat gelar Magister
Makassar, Februari 2023
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat

Ketua

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
NIP : 19620430 198810 1 001

Anggota

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
NIP : 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
NIP : 19680629 199403 1 002



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadie, S.E., M.Si., CIPM
NIP : 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nurhayati
Nim : A012211073
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi melalui Kompetensi, Motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar”**.

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 13 Februari 2023

Yang Menyatakan,



NURHAYATI

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan hasil penelitian tesis dengan judul ***“Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar”***

Peneliti menyadari bahwa selesainya tesis ini tidak lepas dari bantuan dan kerjasama dari segala pihak yang dengan rela dan ikhlas turut serta dalam pembuatan tesis ini. Untuk itu dengan setulus peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan dan menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Ir Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM, selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan dan menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen dan selaku pembimbing dalam menyelesaikan hasil penelitian tesis kami.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT dan Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.

5. Ibu Lia dan Pak Taufiq selaku karyawan di Universitas Hasanuddin yang membantu penulis selama pengurusan berkas dan referensi terkait penelitian dalam tesis.
6. Orang tua kami yaitu Ibunda tercinta dan Alm. Ayah, dan saudara saudaraku yang tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Suami dan keempat anak kami, yaitu Okta Kurniawan, S.Sos, MM, anakku Hikari Alifa Azzahra, Ahmad Hozy Al hafidz, dan Keinara Maryam Nusaibah dan Ahmad Ken Ghanim atas segala doa, perhatian, pengorbanan, dan pengertian yang telah dicurahkan.
8. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
9. Pimpinan dan seluruh karyawan PT.Pegadaian (Persero) Tbk, khususnya yang berada di Kantor Wilayah VI Makassar yang telah banyak membantu selama proses penelitian sehingga penyusunan tesis ini lebih mudah dan terarah.

Semoga atas segala bantuan dan kebaikan yang telah diberikan kepada kami, mendapat balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, Februari 2023

Penulis
NURHAYATI

ABSTRAK

NURHAYATI. Pengaruh budaya organisasi melalui kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Tbk Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (3) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (4) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (5) pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (6) pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. (7) pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer. Sampel sebanyak 81 responden. Responden tersebut merupakan karyawan tetap PT. Pegadaian (Persero) Tbk, Kanwil V1 Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner serta wawancara. Data analisis menggunakan teknik analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Analisis Statistik Deskriptif, analisis regresi linear, Uji sobel tes dan uji hipotesis (uji T, uji F, Uji R^2), serta Analisis Korelasi,

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar. Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar yang dimediasi oleh kompetensi karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

NURHAYATI. The Effect of organizational culture through competence, work motivation and organizational commitment on employee performance at PT Pegadaian (Persero) Tbk Regional Office (Kanwil) VI Makassar.

This study aims to analyze (1) the effect of organizational culture on employee performance at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (2) the effect of organizational culture on employee competence at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (3) the effect of organizational culture on employee motivation at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (4) the effect of organizational culture on organizational commitment at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (5) the effect of organizational culture indirectly on employee performance through employee competence at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (6) the effect of organizational culture indirectly on employee performance through work motivation at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. (7) the effect of organizational culture indirectly on employee performance through organizational commitment at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar.

This study uses a quantitative approach. The data used is primary data. A sample of 81 respondents. These respondents are permanent employees of PT. Pegadaian (Persero) Tbk, Regional Office V1 Makassar. Data collection was carried out through observation and distribution of questionnaires and interviews. Data analysis using descriptive analysis techniques, validity and reliability tests, normality tests, linearity tests, multicollinearity tests, Heteroscedasticity Tests, linear regression analysis

, Descriptive Statistical Analysis, Sobel tests and hypothesis testing (T test, F test, R2 test), and analysis Correlation,

The results of the research analysis show that there is a significant partial effect of organizational culture variables on the performance of employees of PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar. There is a significant effect on the competence of employees at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. There is a significant effect on employee motivation at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. There is a significant effect on organizational commitment at PT. Pegadaian (Persero) Regional Office (Kanwil) VI Makassar. There is a significant effect of organizational culture variables on the performance of employees of PT Pegadaian (Persero) Tbk Kanwil VI Makassar which is mediated by employee competence. There is a significant effect of organizational culture variables on the performance of PT Pegadaian (Persero) Tbk Regional Office VI Makassar which is mediated by employee motivation. There is a significant effect of organizational culture variables on the performance of PT Pegadaian (Persero) Tbk Regional Office VI Makassar which is mediated by organizational commitment.

Keywords : Organizational Culture, Competence, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	Xiii
DAFTAR LAMPIRAN	Xiiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.5 Sistematik Penulisan	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	22
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.1.2 Budaya Organisasi	32
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	32
2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi	34
2.1.2.3 Cara Membangun Budaya Organisasi	37
2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi	39
2.1.3 Kompetensi Kerja	41
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Kerja	41
2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi	43
2.1.3.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kompetensi	44
2.1.3.4 Manfaat Kompetensi	45
2.1.3.5 Indikator Kompetensi	46
2.1.4 Motivasi Kerja	47
2.1.4.1 Pengertian Motivasi	47
2.1.4.2 Tujuan Motivasi	51
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	51
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja	52
2.1.5 Komitmen Organisasi	53
2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi	53
2.1.5.2 Faktor-Faktor yang	54

	Mempengaruhi Komitmen Organisasi	
	2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi	55
	2.1.6 Kinerja Karyawan	56
	2.1.6.1 Pengertian Kinerja	56
	2.1.6.2 Kriteria Kinerja	57
	2.1.6.3 Indikator Untuk mengukur Kinerja individu	57
	2.1.6.4 Penilaian Kinerja Karyawan	59
	2.1.6.5 Manfaat Penilaian Kinerja	60
	2.1.6.6 Indikator Kinerja	60
	2.2 Penelitian Terdahulu	61
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	71
	3.1 Kerangka Konseptual	71
	3.2 Hipotesis	71
BAB IV	METODE PENELITIAN	87
	4.1 Rancangan Penelitian	87
	4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	88
	4.3 Populasi dan Sampel	88
	4.4 Jenis dan Sumber Data	90
	4.5 Metode Pengumpulan Data	91
	4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	93
	4.7 Teknik Analisis Data	94
	4.8 Metode Analisis Data	97
	4.9 Pengujian Model dan Hipotesis	99
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	103
	5.1 Gambaran Umum Penelitian	103
	5.1.1 Sejarah singkat objek penelitian	103
	5.1.2 lokasi	106
	5.1.3 Visi dan Misi PT. Pegadaian (Persero)	106
	5.1.4 Struktur Organisasi PT.Pegadaian (Persero)	107
	5.2 Deskripsi Hasil Penelitian	109
	5.2.1 Karakteristik Responden Penelitian	109
	5.2.2 Karakteristik Variabel Penelitian	111
	5.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	117
	5.2.4 Uji Asumsi Klasik	122
	5.2.5 Uji Multikolinearitas	124
	5.2.6 Uji Heteroskedastisitas	125
	5.2.7 Metode Analisis data	126
	5.2.8 Pengujian Model dan Hipotesis	131
	5.3 Pembahasan	154
BAB VI	PENUTUP	178
	6.1 Kesimpulan	178
	6.2 Saran	179
DAFTAR PUSTAKA		184

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Target Dan Realisasi PT.Pegadaian Kanwil VI Makassar	4
4.1	Definisi Operasional Variabel	93
5.1	Data Responden	109
5.2	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
5.3	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	110
5.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan	110
5.5	Kategori Tanggapan Responden	112
5.6	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi (X)	112
5.7	Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi (Z1)	113
5.8	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi (Z2)	114
5.9	Tanggapan Responden Mengenai Komitmen (Z3)	115
5.10'	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja(Y)	116
5.11	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X)	118
5.12	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kompetensi (Z1)	119
5.13	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Motivasi (Z2)	119
5.14	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Komitmen (Z3)	120
5.15	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)	121
5.16	Uji Normalitas	122
5.17	Uji Linieritas	123
5.18	Uji Multikolinearitas	124
5.19	Uji Heteroskedastisitas	125
5.20'	Analisis Statistic Deskriptif	126
5.21	Regresi	127
5.22	Hasil Uji Hipotesis (X→Y)	131
5.23	Uji T	132
5.24	Hasil Uji Hipotesis (X→Z1)	132
5.25	Uji T	133
5.26	Hasil Uji Hipotesis (X→Z2)	134
5.27	Uji T	134
5.28	Hasil Uji Hipotesis (X→Z3)	135
5.29	Uji T	136
5.30	Hasil Uji Hipotesis (Z1→Y)	136
5.31	Uji T	137
5.32	Hasil Uji Hipotesis (Z2→Y)	138
5.33	Uji T	138
5.34	Hasil Uji Hipotesis (Z3→Y)	139

5.35	Uji T	140
5.36	Hasil Uji Hipotesis ($X, Z_1, Z_2, Z_3 \rightarrow Y$)	140
5.37	Uji Simultan	141
5.38	Rekapitulasi Pengaruh	150
5.39	Analisis Korelasi	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	52
3.1	Kerangka Konseptual	71
5.1	Struktur Orgasnisasi PT. Pegadaian (Persero) Kantor Kanwil VI Makassar	108
5.2	Struktur Orgasnisasi Kantor Cabang Pegadaian	108
5.3	Struktur Orgasnisasi Kantor Unit pembantu cabang	109

LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Penelitian	190
2 Data Responden	196
3 Data Tabulasi	198
4 Uji Regresi	225
5 Validitas Reliability	257
6 Perhitungan Tidak Langsung	263
7 Uji linieritas	266

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi dan semakin kompleksnya persaingan bisnis menuntut peran manajemen sumber daya manusia yang lebih besar. Permintaan tenaga kerja dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan tinggi juga semakin meningkat. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi ini mengarah pada pengakuan pentingnya sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi di pandang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan.

Keberadaan karyawan merupakan aspek terpenting bagi terwujudnya rencana perusahaan yang telah diterapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada di era globalisasi yang penuh tantangan. Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Karena kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan yaitu tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan begitupun sebaliknya, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan dengan sumber daya lainnya. Betapa pun modern teknologi yang digunakan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi

tidak bermakna. Hal ini sejalan seperti yang disampaikan oleh Siagian (2003) Selain membutuhkan alat alat fisik yang canggih dan modern, perusahaan juga sangat membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sebagai pelaksananya karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari sumber daya alam ataupun teknologi. Oleh sebab itu kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan.

Kinerja merupakan suatu perwujudan yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dijadikan sebagai dasar penilaian pegawai. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk mencapai tujuan organisasi sehingga perlu adanya peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan dalam suatu organisasi pada dasarnya dilihat dari kinerja organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada. Istilah kinerja karyawan berasal dari kata performance. Tsai et al (2010) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil kerja atau performance kerja dalam suatu organisasi.

Lingkup kajian kinerja dapat dilihat dari peran individu pegawai dan lebih fokus kepada hasil-hasil kerja yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, baik berdasarkan kelompok structural dan kelompok fungsional maupun hasil kerja yang dicapai oleh unit kerja yang ada. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, seperti kompetensi, motivasi dan komitmen yang dijalankan pada setiap masing-masing karyawan perusahaan untuk menunjukkan salah satu kinerja terhadap perusahaan.

Salah satu perusahaan yang melakukan penilaian kinerja terhadap

karyawannya yaitu PT. Pegadaian (Persero). PT Pegadaian mencatatkan laba bersih sebesar Rp 2,42 triliun sepanjang 2021. Adapun realisasi ini tumbuh 20 persen dibandingkan periode sama tahun sebelumnya sebesar Rp 2,02 triliun (dikutip dari republika.co.id), Hal ini menggambarkan bahwa kinerja PT. Pegadaian tumbuh atau meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

PT Pegadaian merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang pembiayaan dan gadai, dimana setiap tahunnya PT. Pegadaian (Persero) melakukan kegiatan rutin terkait karyawan, yaitu penilaian kinerja. Penilaian kinerja meliputi penilaian terhadap perilaku karyawan dan pencapaian target kerja tahunan karyawan. PT. Pegadaian (Persero) memiliki beberapa kantor wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia yaitu salah satunya PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar.

PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar merupakan badan usaha di Indonesia yang secara resmi mempunyai izin untuk melaksanakan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan dalam bentuk penyaluran dana ke masyarakat atas dasar hukum gadai seperti dimaksud dalam Kitab Undang-undang Hukum Perdata Pasal 1150. Kantor Wilayah VI Makassar merupakan salah satu dari 12 kantor wilayah Pegadaian yang ada di Indonesia. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar merupakan perusahaan BUMN yang memiliki banyak kantor cabang yaitu 71 cabang termasuk daerah Ambon, Kendari dan Sulawesi Selatan yang tentunya sangat mendepankan kualitas pelayanan dan kinerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. maka hal ini

dapat di lihat dari pengukuran nilai kinerja dari karyawan.

Hasil dari penilaian kinerja di Pegadaian terutama di Kanwil Makassar terdiri dari penilaian yaitu kinerja area, cabang, outlet dan nasabah, jika dijabarkan seperti berikut yaitu penilaian terkait Keuangan dan Pasar, Fokus Pelanggan, Efektifitas Produk dan Proses, Kepemimpinan Tata Kelola dan Tanggungjawab Kemasyarakatan. Hal ini tidak terlepas dari target dan realisasi yang harus di capai setiap tahunnya sebagai penilaian kinerja kerja karyawan masing-masing.

Adapun hasil penilaian kinerja yang ditujukan untuk mendapatkan tingkat pencapaian kerja setiap karyawan tersebut digunakan oleh pihak manajemen PT. Pegadaian sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan mutu karyawan, kenaikan upah karyawan, dan perolehan bonus tahunan yang diterima oleh karyawan.

Berikut Rangkuman hasil target dan realisasi pencapaian PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar bulan Januari 2020 – Desember 2021 dapat dilihat pada table 1.1 sebagai berikut :

Tabel.1
Target dan Realisasi PT Pegadaian Kanwil VI Makassar
Bulan Januari-Desember 2021

No.	Bulan/Tahun	Target	Realisasi	Persentase
1	Jan 2020	5.674.101.972.292	5.851.419.646.689	103 %
2	Jun 2020	5.794.776.696.138	6.211.153.858.725	107%
3	Des 2020	6.075.445.496.888	6.456.771.242.231	106%
4	Jan 2021	7.053.110.917.584	6.785.779.703.070	96%
5	Jun 2021	7.214.366.913.231	6.779.408.810.371	94%
6	Des 2021	7.381.262.872.213	6.504.069.171.446	88%

Sumber: PT.Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa pada bulan Jan 2020 Perum Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar berhasil mencapai target dengan persentase sebesar 103 % sedangkan pada bulan Juni tahun 2020 terjadi peningkatan yaitu 107 % dan bulan Desember tahun 2020 terjadi penurunan yaitu sebesar 106 %, kemudian pada bulan jan 2021 terjadi penurunan lagi tidak mencapai target hanya 96 %, bulan Juni 2021 terjadi penurunan lagi 94% dan bulan desember 2021 terjadi penurunan lagi hanya 88% dari target. Dari table diatas terjadi penurunan hampir setiap 3 bulan terakhir selama periode 2 tahun ini yaitu tahun 2020-2021, hal ini tidak terlepas dari kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar, sehingga tidak tercapainya target yang telah ditentukan manajemen.

Banyak faktor yang mempunyai peranan besar dalam hal pencapaian peningkatan kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada 4 variable yakni: budaya organisasi, kompetensi, motivasi dan komitmen organisasi. Alasan dalam memilih variabel ini yakni karena keempat factor dari penelitian sebelumnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Seperti yang dikemukakan Wibowo (2010: 363) yaitu suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan

budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Masalah - masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan terutama yang terjadi di PT.Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat waktu. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini diperkuat dengan pendapat Jufrizen dan Radiman (2010) yang mengatakan bahwa Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi itu.

Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi/perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. budaya organisasi ini menjadi suatu tradisi dan kebiasaan yang harus dilakukan dan dijalankan pada setiap masing-masing karyawan perusahaan untuk menunjukkan salah satu kinerja terhadap perusahaan.

Setiap dari pada perusahaan memiliki perbedaan budaya yang diterapkan dalam roda organisasinya. Adapun budaya organisasi pada lembaga keuangan yang umum kita temukan adalah lingkungan kerja yang disiplin dan tekanan persaingan yang begitu ketat baik antar sesama karyawan maupun antar sesama lembaga keuangan lainnya, seperti yang terjadi pada perusahaan PT. Pegadaian (Persero).

Budaya organisasi yang dianut pada PT.Pegadaian adalah nilai **AKHLAK**. Pada 3 Agustus 2020, PT Pegadaian (Persero), secara resmi mengadopsi core values AKHLAK dan mengganti values yang telah ada sebelumnya, yaitu G-Values. Bagi Insan Pegadaian,

AKHLAK menjadi budaya perusahaan yang harus dipegang teguh. Melalui Peraturan Direksi (Perdir) Nomor 115 Tahun 2020. Dimana nilai utama akhlak yang pertama **Amanah** yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan, **Kompeten** dengan terus belajar mengembangkan kapabilitas, **Harmonis** dimana saling peduli dan menghargai perbedaan, **Loyal** berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, **Adaptif** dimana terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dan nilai akhlak yang terakhir **Kolaboratif** yaitu membangun kerja sama yang sinergis. Nyatanya, budaya organisasi yang dianut belum diterapkan sepenuhnya oleh karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan PT. Pegadaian (PERSERO) terutama pada PT Pegadaian yang berada Kantor wilayah VI Makassar belakangan ini berdasarkan hasil interview terhadap salah satu karyawan dimana terjadi peningkatan absensi yaitu masih ada

beberapa karyawan yang tidak datang ke kantor tepat waktu dan terkait *waiting time* nasabah dan karyawan belum maksimal melayani nasabah sesuai standar pelayanan. Dilihat Dari situasi ini terdapat penurunan kinerja dimana ditunjukkan dengan keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut antara lain nasabah menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan, dan karyawan pegadaian tidak memberikan pelayanan secara cepat.

Dalam rangka mengimplementasikan budaya perusahaan AKHLAK, maka perlu dilakukan internalisasi budaya perusahaan. PT Pegadaian (Persero) melalui Divisi Budaya Kerja menciptakan berbagai program internalisasi yang ditujukan kepada seluruh Insan Pegadaian. Melalui program-program tersebut, AKHLAK diharapkan dapat menjadi pedoman Insan Pegadaian dalam upaya meningkatkan kinerja.

"Kreitner R, dkk dalam Sopiah (2008: 183) mengemukakan "Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja". Dimana jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka berdampak pada peningkatan kinerja, demikian juga menurut Wilda dan Azra (2007), Mulyadi dkk (2012), Gultom (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga apabila variabel ini ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dan apabila variabel ini dihilangkan maka kinerja pegawai akan menurun.

Akan tetapi, beberapa faktor juga memediasi karyawan dalam menjalankan budaya organisasi, faktor tersebut adalah kompetensi,

motivasi kerja dan komitmen organisasi. Sebab, karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan berkomitmen akan menjalankan budaya organisasi dengan sangat baik, begitu pula dengan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik.

Oleh sebab itu, setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Kompetensi merupakan modal dasar untuk mencapai tujuan. SDM yang memiliki kompetensi tinggi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Semakin tinggi kompetensi yang diharapkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Fenomena yang terjadi di PT. Pegadaian (Persero) terkait kompetensi yaitu mengenai kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang masih kurang, hal ini ditandai adanya salah taksir barang/emas gadai yang diterima karyawan sehingga bisa merugikan perusahaan dan akibatnya karyawan yang bersangkutan harus mengganti rugi sesuai nominal selisih kesalahan taksir tersebut. Selain itu karyawan masih ada yang menerima barang palsu dari nasabah, hal ini karena kurangnya kemampuan karyawan/penaksir dalam membedakan secara teliti barang/emas palsu atau asli, tentu saja hal ini bisa merugikan perusahaan dan karyawan itu sendiri

Fenomena lain yang terjadi yaitu banyaknya barang lelang di PT.Pegadaian karena nasabah tidak mau lagi menebus/membayar barang yang digadaikan, hal ini tidak lepas dari kompetensi karyawan dalam melihat kemampuan bayar nasabah sehingga pada saat jatuh tempo nasabah lebih memilih barangnya dilelang karena tidak bisa membayar

cicilan gadaian. Hal ini akan berakibat kerugian perusahaan dan menambah beban perusahaan untuk menjual kembali barang nasabah untuk menutupi pinjamannya.

Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi ilmu pengetahuan dan ilmu keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, maka akan menunjang kinerja pegawai menjadi lebih maksimal.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) mengatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti meningkatnya kompetensi kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Abdi dan Wahid (2018) yang menerangkan bila

karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan didalam organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat memberikan semangat kerja didalam diri karyawan untuk tetap maju dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja didalam perusahaan. Sedangkan apabila karyawan yang tidak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka cenderung tidak mempunyai kemampuan untuk bekerja. Dimana karyawan tidak sepenuhnya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga memberikan kinerja yang kurang baik didalam perusahaan. Walaupun karyawan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan tetapi tidak diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki maka pekerjaan akan sulit mencapai target kerja yang ditentukan sehingga hasil yang dicapai akan kurang maksimal.

Selain itu untuk dapat menciptakan pegawai yang memiliki kinerja optimal, maka salah satu aspek yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal terutama dalam pencapaian

tujuan perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT.Pegadaian terkait motivasi yaitu terkait absensi yang menurun yang mempengaruhi kinerja sehingga bisa menyebabkan motivasi kerja juga menurun. Praktek Lapangan Managemen, ditemukan juga beberapa faktor motivasi kerja pagawai sebagai berikut: 1.masih ada pegawai yang mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya, 2. Jika ada kesalahan dalam bekerja, pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya, 3. Masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas. Disini terlihat masih kurangnya tanggung jawab.

Sesuai dengan pernyataan Lie and Siagian (2018) jika motivasi kerja seorang karyawan semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian.

Robbins (2003) menyatakan motivasi mampu memengaruhi kinerja karyawan, karena apabila karyawan termotivasi dalam bekerja, maka seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang timbul dari dalam atau dari luar diri seseorang sehingga dapat mendorong orang tersebut untuk bekerja dengan baik. Herzberg dan Frederick (2011) explain that there are two types of factors that encourage someone to try to achieve satisfaction and distance themselves from dissatisfaction. These two factors become indicators for

measuring motivation, namely the motivator factor (intrinsic factor) and the factor hygiene (extrinsic factors). Intrinsic motivation consists of 3 factors, namely: feelings of achievement (job performance), recognition (recognition) and increased responsibility (increase responsibility). (Fauziah Umar, Dkk, 2022)

Motivasi menurut Dahlan (2018) merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku, dan kinerja, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang diinginkan. Kinerja karyawan akan mengalami peningkatan jika pada saat bekerja memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas serta dapat melayani masyarakat dengan baik.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Wijayanti (2012) bahwa Motivasi Kerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Berbagai macam penjelasan mengenai pengertian komitmen organisasi menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Mowday dalam Sopiah (2008:155) yaitu "komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota-anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia

berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”.

Fenomena komitmen organisasi pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar yaitu masih kurangnya keinginan beberapa pegawai untuk memajukan perusahaan, dimana pegawai yang seharusnya melayani nasabah dengan baik, tetapi tidak lakukan dengan maksimal, hal ini terlihat dari bagaimana cara pegawai tersebut menjalankan pekerjaannya, bahkan tidak jarang ada yang melakukan tindakan **Fraud** yaitu pegawai yang nakal mengambil barang berharga nasabah berubah emas atau BPKB Kendaraan, serta melakukan pencairan pinjaman secara fiktif, menyalagunakan id /data nasabah untuk pinjaman atau melakukan gadai barang yang sama di perusahaan. Hal ini tentunya terkait integritas serta komitmen terhadap perusahaan.

Oleh sebab itu, komitmen dalam diri karyawan juga sangat penting dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam diri karyawan menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan fungsi dan tugas yang telah diamanahkan perusahaan padanya. Dimana Robbins (2006:110) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini juga senada dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2006:102) komitmen organisasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Semakin tinggi komitmen kerja yang dirasakan oleh karyawan,

maka semakin besar harapan karyawan bahwa jika mereka bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Santoso (2017) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muis dkk (2018) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian tersebut mendukung teori Luthans F (2006 : 250) menunjukkan bahwa: “ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi”. Dimana semakin kuatnya komitmen organisasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen di dalam dunia kerja.

Mengacu pada kondisi di atas, penting bagi pihak PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar untuk dapat mengelola sumberdaya manusianya melalui manajemen yang baik dengan memberikan kesempatan pegawai untuk maju sehingga pegawai akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Hal ini dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi agar dapat bekerja dengan giat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam

rangka mencapai tujuan PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar serta menjaga eksistensinya.

Namun demikian, di dalam penelitian ini diantara beberapa faktor diatas, penulis hanya berfokus pada empat faktor untuk dikaji, yakni Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dimana faktor kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variable yang mediasi.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi tersebut maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kompetensi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
5. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
6. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
7. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
8. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?
10. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
8. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.

9. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.
10. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah (Kanwil) VI Makassar.

1.4 . Manfaat Penelitian

1. Bagi PT.Pegadaian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar untuk mengambil langkah – langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan Kinerja karyawan terhadap budaya organisasi melalui kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berguna bagi pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori – teori yang penulis dapatkan dari bangku perkuliahan, memperdalam pengetahuan serta menambah wawasan di bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya yang menyangkut pengembangan budaya organisasi, kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang, khususnya

penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kompetensi, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

1.5. Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori-teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti Lingkungan kerja, Kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan, peneliti terdahulu, variabel dan hipotesis.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini akan menjelaskan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Pada Bab ini penulis menguraikan hasil dari penelitian yang meliputi gambaran objek penelitian, karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis

yang terdiri atas uji validitas dan uji realibilitas instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis statistik deksriptif, analisis regresi, dan uji hipotesis dengan pendekatan analisis kuantitatif

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang mengacu pada tujuan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian dan saran serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Hasibuan, (2019:10) mengemukakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Selanjutnya pengertian sumber daya manusia menurut Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa.

Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagusya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia

belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau dilerantarkan.

Menurut Bintoro, dkk (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan agar tetap dapat “survive” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelola dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan). Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu secara terpadu. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen sumber daya manusia demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga adalah

rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya.

Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. Dengan demikian sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsur lainnya, seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang dan atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Pada hakikatnya, manajer melakukan segala sesuatunya melalui upaya orang lain, yang membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota-anggota organisasi meraih tujuan pribadi mereka. Manajemen sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual maupun organisasional agar potensi sumber daya manusia dapat digali secara penuh. Pencapaian tujuan organisasional dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian yang terpisah dan berdiri sendiri, melainkan saling menopang satu sama lainnya. Tujuan yang satu

tidak dapat diraih dengan mengorbankan tujuan yang lain. Hal esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan penuh sumber daya manusia perusahaan sehingga para karyawan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ada empat hal yang kian penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia :

Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.

Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.

Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.

Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif di mana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Hal pertama menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktivitas strategis belaka, melainkan juga merupakan sesuatu yang sentral dalam pencapaian tujuan bisnis. Sumber daya manusia kini digunakan dan diakui sebagai aktiva organisasi yang paling berharga. Hal kedua menegaskan perlunya manajer sumber daya manusia menyerahkan tanggung jawab pengelolaan aktiva kepada manajemen lini senior. Hal ketiga memperlihatkan adanya pergeseran dari "hubungan industri" menjadi "hubungan karyawan". Hal keempat

menyiratkan bahwa pembentukan dan pengelolaan kultur organisasi sama pentingnya seperti kerja organisasi itu sendiri, di mana individu diberikan peluang untuk merealisasikan seluruh potensi mereka.

Guna mencapai tujuan manajemen sumberdaya manusia, maka suatu bagian atau departemen sumberdaya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumberdaya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumberdaya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumberdaya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia.

Sedangkan Menurut Rivai, dkk (2010) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Maksud dari pengertian di atas bahwa dengan "manajemen" dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk mencapainya diperlukan suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan "efisien" dan "efektif". Kalau tidak demikian halnya berarti paling tidak telah terjadi "mis management" atau "ketidak-serasian dalam manajemen".

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia merupakan lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa.

Menurut Hasibuan (2017 : 21) menyatakan bahwa, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan

harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan

kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada prinsipnya memiliki perumusan yang sama terhadap pengertian manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penentuan staf serta kepemimpinan, dan pengendalian. Sedangkan rumusan yang menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni, disamping sebagai ilmu, mengandung arti bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan (organisasi), seorang pimpinan atau manajer amat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang-orang yang ada

dibawahnya oleh sebab itu, sering dikatakan bahwa manajemen adalah seni mempengaruhi orang lain (bawahan).

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan menurut (Wagner dan Hollenbeck dalam Tampubolon, 2004)

Menurut Banendro (2016), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi.

menurut Schein E dalam Wibowo (2010, p.16), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini

menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Dikutip dalam jurnal Amanda, Budiwibowo,dkk (2017). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat 2015, p.236).

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda – beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing – masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi yang baik akan mengarah pada perilaku individu yang mengacu pada norma serta nilai-nilai untuk mendapatkan makna bersama melalui anggota- anggota dan melahirkan tujuan bersama dalam organisasi. Membangun organisasi yang baik adalah hal yang wajar yang dilakukan oleh individual maupun kelompok dalam suatu pekerjaan, karna dengan adanya organisasi yang baik maka akan membentuk pekerjaan yang baik pula dalam organisasi. Dan budaya organisasi juga merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan baku sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan untuk menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior" (2011, p.512), fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.

3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Sutrisno (2011), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didasarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi

kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi organisasi atau perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antara anggota organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang

menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

2.1.2.3 Cara Membangun Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:8) Membangun budaya organisasi tidaklah muda atau hanya seperti membalikan tangan, melainkan merupakan yang sangat sulit. Diperlukan upaya sosialisasi, habituaisasi, sehingga terjadi kesadaran untuk melakukan SOP sehingga SOP menjadi kebiasaan untuk melakukan norma norma yang berlaku. Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam organisasi, diterima sebagai nilai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat

dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang didalam organisasi karena diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara Bersama- sama dalam suatu organisasi. Budaya yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi diterima sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan selalu, serta dipertahankan oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan kepada setiap anggota baru yang masuk dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi organisasi yang selalu dilaksanakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota yang memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam setiap anggota organisasi yang terpantri dalam diri setiap anggotanya, budaya organisasi didalam diri individu bersifat mengingat. Keterikatan anggota organisasi merasa rela tanpa paksaan dan tekanan, karena mereka ada kesamaan nilai yang tertanam dari diri individu, mereka selalu mengikuti

peristiwa dan kegiatan yang telah diprogramkan. Dengan terciptanya budaya organisasi, maka akan tercipta :

1. Hubungan komunikasi antar anggota organisasi menjadi lebih kondusif
2. Terciptanya etos kerja
3. Kedisiplinan anggota meningkat.
4. Motivasi kerja meningkat.
5. Nilai-nilai organisasi ditaati Bersama
6. Iklim kerja kondusif
7. Lingkung kerja yang representative
8. Pembelajaran organisasi semakin baik
9. Seluruh SOP dilaksanakan dengan baik
10. Kinerja semakin tinggi
11. Kesejahteraan anggota meningkat, dan
12. Pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik

Jika dalam organisasi memiliki budaya yang baik, sesuai dengan harapan seluruh anggota organisasi hendaknya manajemen yang diterapkan lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan upaya terjadinya perubahan yang benar-benar diperlukan.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2009) terdapat 10 karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif individual, adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan interdependensi yang dipunyai individu.

- 2) Toleransi terhadap Tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
- 8) Sistem Imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi

organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

2.1.3 Kompetensi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Kerja

Menurut pendapat Wibowo (2019:324), mengemukakan “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Williams dalam Carters (2011) mengemukakan bahwa *individual competence describes what a person is capable of doing and includes a combination of motives and traits, the self-image of a person and his or her social role, skills and knowledge*. Dari pendapat tersebut, nampak bahwa kompetensi individual dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan termasuk didalamnya kombinasi motivasi dan sifatnya, citra diri atau peran sosialnya, keahlian dan pengetahuan.

Menurut Robbin (2007:38), pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.

Menurut Gemmel dkk, (1998:212), arti kompetensi adalah suatu

karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak.

Pada era globalisasi dewasa ini, kompetensi bukan sekedar pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks. Dari vademikum pekerjaan yang disusun oleh Departemen Tenaga Kerja berbagai negara, terdapat ribuan kompetensi mulai dari kompetensi dokter, guru, tentara dan polisi. Jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksi bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya jika faktor-faktor yang diuraikan pada gambar di atas tidak menghambat perilaku kerja pegawai. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang disebut evaluasi berdasarkan kompetensi (Competency Based Performance Appraisal) oleh sejumlah organisasi. Misalnya, kompetensi di Jepang digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dengan menguji kompetensi pegawai secara periodik. Jika kompetensinya meningkat, maka pangkat dan gajinya akan meningkat. Untuk meningkatkan kompetensi, suatu organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM.

Jadi sebagai kesimpulan dari pengertian diatas bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan dan kepribadian seseorang, untuk dapat meningkatkan kinerjanya dan menunjukkan peranannya bagi keberhasilan organisasinya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Seperti yang dijelaskan dalam buku Wina Sanjaya (2005:34), menurut Charles E. Jhonson kompetensi dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu;

- ✓ *Personal Competency*; yaitu kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan kepribadian seseorang.
- ✓ *Profesional Competency*; yaitu kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas tertentu dalam pekerjaan.
- ✓ *Social Competency*; kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan dan kepentingan sosial.

Dalam bukunya (2007), Kunandar menyebutkan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 5 jenis, yaitu;

1. Kompetensi Intelektual; yaitu perangkat pengetahuan yang dimiliki individu yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya.
2. Kompetensi Fisik; yaitu kemampuan fisik individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya.
3. Kompetensi Pribadi; yaitu perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam memahami diri, mewujudkan diri, identitas diri, dan transformasi diri.
4. Kompetensi Sosial; yaitu perangkat perilaku tertentu yang menjadi dasar pemahaman diri sebagai bagian dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi Spiritual; yaitu kemampuan individu dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan kaidah-kaidah keagamaan.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Mempengaruhi Kompetensi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang tersebut tidak percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan maksudnya adalah kemampuan di berbagai kompetensi. Contoh keterampilan adalah kemampuan public speaking yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Kompetensi juga memerlukan pengalaman seperti pengalaman mengorganisasi orang, berkomunikasi dengan orang banyak, mencari solusi, dan lain sebagainya.

4. Karakteristik Kepribadian

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik ataupun kepribadian seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi adalah faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan

dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Keragu-raguan dalam seseorang cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi seseorang juga bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

2.1.3.4 Manfaat Kompetensi

Adapun beberapa manfaat merekrut pekerja yang memiliki kompetensi adalah sebagai berikut:

- Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
- Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.
- Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.

- Kompetensi dapat membantu perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.
- Kompetensi dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

2.1.3.5 Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto & Santoso (2018) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

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

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara

psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya. 6. Minat (*interest*) Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain yaitu “movero” yang berarti bergerak, karena pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan, sehingga perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan, dan perilaku pada dasarnya dimotivasi oleh keinginan mendapatkan tujuan. Dengan kata lain, perilaku dimotivasi suatu keinginan untuk mendapatkan beberapa tujuan.

Kadang-kadang istilah motivasi dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*). Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka

untuk atau tergantung pada motivasinya. Adapun motivasi seseorang itu tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

Motivasi kerja adalah merupakan bagian dari manajemen (fungsi manajemen) yang berbeda pada tahapan penggerakan, yaitu setelah perencanaan, pengorganisasian, kemudian motivasi. Oleh sebab itu dapat ditegaskan adalah merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi.

Dengan istilah sekarang “Pemberian Kegairahan Kerja“ kepada pegawai telah di batasi, bahwa memanfaatkan pegawai adalah memperkerjakan pegawai yang memberi manfaat kepada instansi. Ini juga berarti bahwa setiap pegawai yang memberi kemungkinan bermanfaat ke dalam instansi diusahakan oleh pimpinan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan itu adalah dengan jalan pemberian motivasi, untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari pegawai itu sendiri.

Kemampuan atasan untuk memotivasi, memengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya akan menentukan efektifitas atasan. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi atasan harus bekerja dengan dan

melalui orang lain, dan atasan harus dapat memahami perilaku bawahannya agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”. Menurut Sardiman (2006:73) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

(Menurut Usman, 2013 : 276) Motivasi ialah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan(need), keinginan(wish), dorongan(desire) atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang

menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang terdapat pada diri seseorang sehingga ia terdorong untuk melakukan suatu kegiatan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan. Motivasi seseorang dapat diperoleh dari kebutuhannya. Pertanyaan yang penting bagi pemimpin manajerial ialah “Apa yang dapat menimbulkan motivasi kerja anggota kelompoknya.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu. Moral dan nilai merupakan suatu tidak terlihat atau nampak yang memberikan dorongan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) motivasi meliputi perasaan, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari hubungan dalam dan hubungan luar dari perusahaan. Selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan yang dimiliki seorang individu untuk berperilaku atau bertindak karena mereka ingin melakukan perbuatan yang dapat mencapai tujuan atau keberhasilan. Apabila individu memiliki motivasi yang kuat mereka akan melakukan suatu tindakan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat mencapai tujuan mereka (Menurut Rivai, 2013 : 607).

Dari beberapa definisi diatas sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang timbul pada diri

seseorang yang menyebabkan seseorang itu menghasilkan suatu hasil kerja.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Menurut Afandi, (2018:27), tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2006:294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenal diri sendiri.
- 2) Harapan pribadi
- 3) Harga Diri
- 4) Kebutuhan.

- 5) Keinginan.
- 6) Kepuasan kerja.
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan yang mempengaruhi motivasi seseorang dari faktor eksternal adalah:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat orang bekerja.
- 4) Situasi lingkungan kerja.
- 5) Gaji.

2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Terdiri lima kebutuhan Indikator motivasi kerja menurut Maslow (2008:120) yaitu:



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling

dasar.

- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2006:110) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Dan menurut Sopiah (2008:155) komitmen organisasi ialah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun dalam Mehmud et al (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai

mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka, yang dapat dilihat dari kemauan untuk tetap mempertahankan organisasi atau tekad bulat untuk mencapai tujuan organisasi, keterlibatan yang aktif dalam mengerjakan tujuan organisasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak melalui proses panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Sopiah (2008:163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Ada lima Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Devi (2009:32) yaitu:

- 1) Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan: dimana keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi yang merupakan sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.
- 2) Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan: dimana kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan.
- 3) Tingkat ketertarikan di perusahaan: dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 4) Perusahaan sebagai bagian dari perusahaan: dimana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 5) Arti perusahaan bagi diri: ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam periode waktu tertentu. Informasi tentang hasil kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan selama ini sudah sejalan dengan visi dan misi yang diharapkan atau tidak.

Menurut Eko WS (2015, p.131) mendefinisikan bahwa kinerja adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Berdasarkan defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Hamali (2016:98) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang meruieka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaannya.

2.1.6.2 Kriteria Kinerja

Handoko (2018 : 135) mengatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.o
- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.1.6.3 Indikator Untuk Mengukur Kinerja Individu

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018: 351) bahwa ada enam indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah yang akan digunakan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang 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 pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.1.6.4 Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat standar yang diharapkan perusahaan atau belum. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala, mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan menurun karena berbagai faktor, oleh karena itu untuk menjaga kestabilan kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan. Penilaian kinerja menurut Widodo Suparno Eko (2015, p.135) mendefinisikan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, dan perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun pemberhentian seseorang. Penilaian kinerja menurut Dessler dalam Widodo Suparno Eko (2015, p.136) mendefinisikan bahwa pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.6.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Eko WS (2015,p.138) manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.1.6.6 Indikator Kinerja

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Adapun ukuran dari kinerja pegawai menurut Malthis dalam Firda (2015) sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dapat diandalkan.

3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok.
4. Mutu pekerjaan, yaitu kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan pegawai tersebut sesuai dari uraian pekerjaannya.
5. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik karyawan dapat diandalkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Christoffel Kojo, Agus S. Soegoto (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, menemukan bahwa 1. Kompetensi Dan Semangat Kerja Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. 2. Kompetensi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. 2. Semangat Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.

2. Gugun Gumilar (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Otto Pharmaceutical Industries Divisi Marketing Bandung, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Kompetensi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Pada PT. Otto Pharmaceutical Industries Divisi Marketing Bandung Sudah Baik, Tetapi Ada Beberapa Hal Yang Harus Diperbaiki, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Fadimatu jalal-Eddeen (2015) An Assessment of Leadership Styles and Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Yola, Adamawa State, Nigeria. This research was able to show that leadership styles have effect on the employee performance and also the leadership style in use is participative democracy.
4. Freedona Augustine Toreh Greis M. Sendow Irvan Trang (2021) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulut menemukan bahwa Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir Dan Penempatan Secara Simultan Dan Parsial Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.
5. Fitriansyah, Achmad Rizani, Aditya Shiro Ramadhan, Muhammad Junaedi. (2021) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan menemukan bahwa

Lingkungan Kerja (X1) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Gema Soerya Samodra.

6. Yusniar (2016) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi di sekretariat di kabupaten Aceh utara. Dengan menggunakan analisis data kualitatif. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara yang dibuktikan dengan nilai $\text{sig} <$ dengan nilai $\alpha = 0,05$ dan juga budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara hal ini juga sama dengan budaya organisasi yang membuktikan bahwa nilai $\text{sig} <$ dari nilai $\alpha = 0.05$ dan selanjutnya Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Kabupaten Aceh Utara dan motivasi juga dapat memediasi antara budaya organisasi dan kinerja apatarur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
7. Tatik budiarti & Bukhori (2017) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening komitmen organisasi pada CV. Auto 99 Malang. Dengan menggunakan analisis data uji validitas, reabilitas, dan Analisis Jalur (Path Analysis). Dengan hasil penelitian sebagai berikut: (1). Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi pada CV. AUTO 99 Malang. (2). Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada CV. AUTO 99 Malang. (3). Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada CV. AUTO 99 Malang. 4. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak

langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada CV. AUTO 99 Malang.

8. Musalifatun Nadhiroh (2019), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT.Perkebunan Nusantara X Surabaya). Dengan menggunakan analisis data frekuensi subjek, uji deskriptif data. Dengan hasil penelitian (1). Tingkat kinerja di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 57%. Artinya bahwa sebagian besar karyawan telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dengan tetap berpegang pada aturan yang ada. Hal ini di dukung dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh manajemen untuk memudahkan seluruh karyawan dalam bekerja. (2). Tingkat budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 66%. Artinya sebagian besar karyawan telah menanamkan keyakinan sesuai dengan sistem nilai tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan kewajibannya. (3). Tingkat komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori sedang dengan skor 65%. Artinya karyawan cukup memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan cukup bersedia untuk turut andil dalam upaya mencapai tujuan organisasi. (4). Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan skor -0,155. Artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi

maka semakin rendah kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi kinerja, karena jika dihubungkan secara langsung kinerja karyawan akan menjadi rendah. (5). Budaya organisasi mempengaruhi secara negatif terhadap komitmen organisasi dengan skor $-0,039$. Artinya meskipun budaya organisasi mengalami peningkatan tidak akan mempengaruhi peningkatan pada komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, karena jika dihubungkan secara langsung akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah. (6). Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan skor $0,334$ dengan taraf signifikansi $0,001 < 0,050$. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi sehingga akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat menikmati perannya dalam bekerja. Hal ini menjadi penyebab tingginya kinerja karyawan. (7). Budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi sebagai moderatornya memiliki nilai F sebesar $20,904 > 3,10$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$. Artinya bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Kinerja akan meningkat jika komitmen organisasi ditingkatkan, komitmen organisasi akan meningkat jika budaya organisasi juga ditingkatkan.

9. Marhawati, Cipi Pahlevi, M Sobarsyah (2022) dalam penelitiannya berjudul *The Influence Of Organizational Culture And Compensation On Employee Performance With Motivation As An Intervening Variable At Jala Ammari Hospital Makassar City (Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Rs Jala Ammari Kota Makassar)* menemukan bahwa budaya organisasi dan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, kemudian variabel motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi variabel tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, variabel kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi secara keseluruhan. sebagai variabel intervening di RS Jala Ammari Kota Makassar, dan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di RS Jala Ammari Kota Makassar.

10. Jansen Ginting (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk Kantor Cabang Medan.* Dengan menggunakan analisis data deskriptif, regresi berganda, pengujian hipotesis uji F, uji T, uji asumsi klasik. Dengan hasil penelitian: (1). Kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Medan dapat ditingkatkan melalui beberapa faktor, diantaranya adalah faktor budaya

organisasi dan kepuasan kerja. Semakin nyaman karyawan terhadap budaya organisasi akan semakin meningkat kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini tentu saja akan berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan. (2.) Secara parsial variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari uji parsial yang dilakukan yaitu untuk variabel budaya organisasi nilai t_{hitung} sebesar 2,973 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 2,00 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05 dan untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 2,061 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 2,00 dengan nilai signifikansi sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05. (3). Secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Medan. Hal tersebut dapat dilihat dari Uji F yang memberikan hasil $F_{hitung} > F_{tabel} = 23,129 > 3,15$ maka H_a diterima, artinya secara serempak variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

11. Mita Afrita, Mahlia Muis, Fauziah Umar (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Pusat menemukan bahwa Variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, kepuasan kompensasi, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Guna Kimia. Penelitian selanjutnya agar menambah jumlah variable bebas seperti; transformational leadership, work engagement, organizational climate, untuk dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

12. Dolly Wattimena, Dian Anggraece Sigit Parawansa dan Nuraeni Kadir (2019) Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Di Balai Besar Karantina Pertanian Makassar). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai; (3) komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (4) motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

13. Puti Tahira Amalia, Musran Munizu, Fauziah Umar (2017) dalam penelitiannya berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation Against Employee Performance With Job Satisfaction as Mediation Variable: The Case of The Takalar District Court.* (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi : Perkara Pengadilan Negeri Takalar) menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

14. Muogbo U.S. (2013) The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria) he Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria), The result obtained from the analysis showed that there existed relationship between employee motivation and the organizational performance. The study reveals that extrinsic motivation given to workers in an organization has a significant influence on the workers performance. This is in line with equity theory which emphasizes that fairness in the remuneration package tends to produce higher performance from workers. The researcher recommends that all firms should adopt extrinsic rewards in their various firms to increase productivity. On the bases of these findings, employers are continually

challenged to develop pay policies and procedures that will enable them to attract, motivate, retain and satisfy their employees.

15. Bayu Prasetya (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT.Bank Syariah Mandiri Gowa. Dengan menggunakan analisis data uji Validitas, uji reliabilitas, dan analisis linear sederhana. Dengan hasil penelitian Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) dengan nilai sebesar 0,145 maka budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Gowa, yaitu 14,5%. Melalui uji t juga dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan karena memiliki F hitung $>$ F tabel yaitu $2,537 > 2,024$ dan memiliki nilai signifikan $0,015 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.