

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern saat ini perkembangan sumber daya manusia mencerminkan perubahan yang signifikan dalam cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pegawai mereka. Dengan memanfaatkan teknologi, mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, dan menerapkan pendekatan holistik terhadap motivasi, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kenyamanan pegawai secara mendalam serta meningkatkan efisiensi operasional.

Sumber daya dalam organisasi yang memiliki peran sangat penting dalam mencapai keberhasilan organisasi adalah manusia, karena satu-satunya sumber daya yang mempunyai akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). semua potensi dari sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya dengan baik. Sumber daya manusia adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi, terlepas dari kemajuan teknologi, kemajuan informasi, ketersediaan modal, dan ketersediaan bahan (Sutrisno, 2017).

Organisasi adalah sebuah wadah yang berisi sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama. Dalam organisasi minimal terdapat dua orang atau lebih untuk melaksanakan suatu tugas, wewenang, tanggung jawab, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Manusia sebagai unsur utama organisasi harus dikelola dengan baik agar tujuan bersama dapat tercapai. Pengelolaan sumber daya manusia ini disesuaikan dengan fungsi dan tugas masing-masing anggota yang telah disepakati bersama (Utami, Hadiyanto, Syahril, & Susanti, 2021).



Organisasi harus senantiasa meningkatkan kinerja pegawainya, karena setiap pegawai mempunyai peranan penting dalam perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai strategi operasional untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan juga dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik pegawai sehingga peningkatan kinerja sangat diperlukan untuk diterapkan.

Menurut Edison (2016:188) kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja penting bagi organisasi sebagai bahan untuk menganalisis sistem penilaian yang ada, apakah masih relevan atau terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki atau diubah. Kinerja juga penting bagi pegawai agar pegawai mendapatkan *feedback* dan dapat melakukan evaluasi dan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Menurut Mangkunegara (2016) Kinerja merupakan hasil kerja yang didasari oleh kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab seorang pegawai. Kinerja pegawai dapat dinilai melalui beberapa faktor, yaitu Kesetiaan; Prestasi kerja; Kedisiplinan; Kreativitas; Kerja sama; Kecakapan; dan Tanggung jawab pegawai (Hasibuan, 2017). Faktor penting dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi adalah budaya organisasi, penerapan nilai dan elemen budaya organisasi dianggap sebagai komponen utama dalam tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi (Hadju & Adam, 2019).

Untuk mempengaruhi dan meningkatkan kinerja dalam organisasi, salah satu faktornya yaitu budaya organisasi. Budaya adalah suatu alat yang membuat eratnya hubungan yang ada dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi adalah sebuah kumpulan sistem atau nilai anggota organisasi yang membuat bedanya organisasi satu dan organisasi lainnya. Jika budaya organisasi tidak diterapkan dapat berdampak pada kinerja yang ada akan menurun serta terjadinya perubahan sikap dan perilaku yang bisa berimbas pada pencapaian organisasi.



Budaya organisasi penting, karena budaya tercermin atas dasar nilai yang terkandung dalam setiap individu meliputi moral, sikap, agama, adat istiadat. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berfungsi sebagai perekat dalam menyatukan organisasi dan selalu berkembang seiring waktu (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi juga akan mempengaruhi kinerja seseorang karena budaya organisasi akan menciptakan motivasi bagi para pegawai dalam memberikan kemampuan terbaiknya untuk memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dalam memberikan kemampuan terbaiknya untuk memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dalam organisasi (Jamaluddin, dkk, 2017).

Dalam penelitian Afnita, Muis, & Fauziah Umar (2014:176) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat.

Selain faktor budaya organisasi, motivasi kerja juga sangat mempengaruhi kinerja. Motivasi adalah suatu pemicu dari diri seorang individu yang membangkitkan keinginan untuk melakukan suatu kegiatan dengan mengeluarkan tenaga dan kemampuan dalam mencapai tujuan yang diinginkan sebelumnya (Bahri dan Nisa, 2017). Hal tersebut yang membuat motivasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan untuk mewujudkan keinginan dalam seorang individu.

Hal ini dikuatkan dengan penelitian Dewi Putri, Syamsu Alam, dan Fauziah Umar (2018:8) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja, yang dimana pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja.

Menurut Robbins & Judge (2017) dimensi dari motivasi kerja yaitu: (1) Gaji, dengan indikator gaji yang diterima pegawai dan gaji yang



didapat pegawai sesuai dengan harapan pegawai(2) rekan kerja, dengan indikator keakraban pegawai dengan teman kerja dan sikap saling menggantikan pekerjaan dengan rekan kerja, (3) kondisi kerja, dengan indikator tempat fisik kerja pegawai dan kenyamanan pegawai di tempat kerja.

Dalam Peraturan BPK nomor 1 tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja pelaksana BPK sebagaimana telah diubah dengan peraturan BPK nomor 2 tahun 2020 tentang perubahan atas peraturan BPK Nomor 1 tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja pelaksana badan pemeriksa keuangan, BPK perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan daerah pada pemerintah provinsi sulawesi selatan, kota/kabupaten/kota di provinsi sulawesi selatan, BUMD dan lembaga terkait di lingkungan entitas, termasuk melaksanakan pemeriksaan yang ditugaskan oleh AKN dan auditorat utama investigasi.

Dalam menjalankan tugas pokok, dan fungsi sebagai lembaga negara yang melaksanakan pemeriksaan pengelolaan keuangan negara, BPK Perwakilan Sulawesi Selatan didukung oleh sumber daya manusia berjumlah 186 pegawai, dengan komposisi sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Komposisi Pegawai BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan 2021

NO	URAIAN JABATAN	JUMLAH PERSONAL
Pejabat Struktural :		10
1.	Kepala Perwakilan	1
2.	Kepala Sekretaris	1
3.	Kepala Sub Auditorat	3
4.	Kepala Subbagian	5
Pejabat Fungsional Pemeriksa (PFP) atau Auditor :		103
5.	Pemeriksa Madya	16
6.	Pemeriksa Muda	34
	Pemeriksa Pertama	53
	Non Pemeriksa	73
	Staf ahli pemeriksaan pengelolaan keuangan APBN Ahli Muda	1



9.	Analisis pengelolaan keuangan APBN Ahli Pertama	1
10.	Analisis Pengembangan Kompetensi	0
11.	Pengelolaan Layanan Kehumasan	4
12.	Sekretaris	2
13.	Pengelola Kepegawaian	3
14.	Pranata Kearsipan	2
15.	Analisis Kepegawaian Pertama	1
16.	Pengelola Keuangan	1
17.	Pranata Keuangan APBN Mahir	1
18.	Pemelihara Sarana dan Prasarana	2
19.	Pengelola Teknologi Informasi	1
20.	Pengelola Barang Milik Negara	1
21.	Pengadministrasi Umum	21
22.	Analisis Hukum	2
23.	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	30
TOTAL		186

Sumber : Laporan Kinerja BPK PWK Sulsel 2021

Dalam laporan kinerja terdapat indikator kinerja indeks implementasi nilai dasar BPK yang mengukur tingkat pemahaman visi, misi, dan nilai-nilai dasar seluruh pegawai BPK yang dilakukan melalui survei, indikator ini merupakan dasar bagi pengembangan budaya organisasi BPK. Indikator kinerja indeks implementasi nilai dasar BPK ini mengalami penurunan dari 2019-2021.

Dalam peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 1 tahun 2023 tentang jabatan fungsional menyatakan bahwa terdapat jenjang jabatan fungsional keahlian sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 ayat (1), terdiri dari Pemeriksa jenjang ahli madya; Pemeriksa jenjang ahli muda; dan Pemeriksa jenjang ahli pertama.

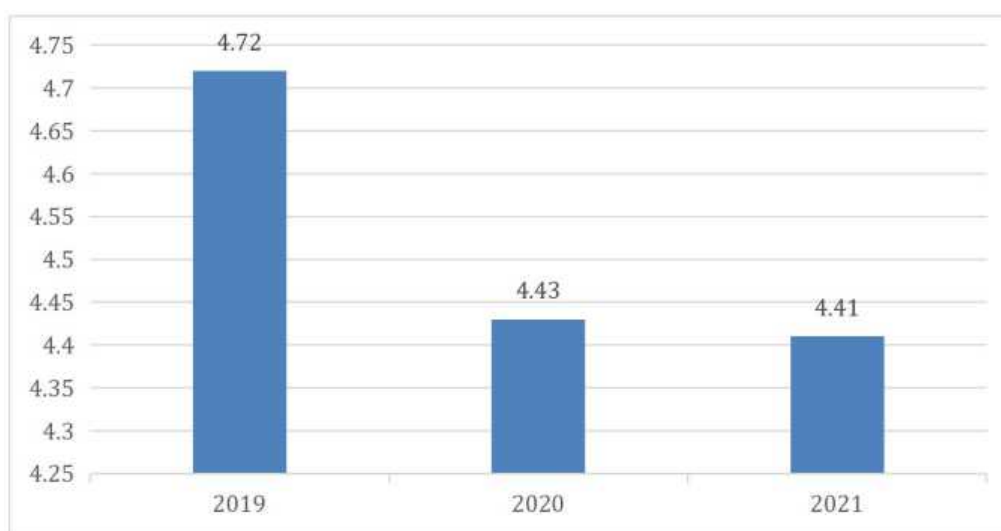


ada BPK RI Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan jumlah pemeriksa hli madya sebanyak 16 orang, pemeriksa jenjang ahli madya sebanyak , dan pemeriksa jenjang ahli pertama sebanyak 53 orang.

Tugas dan fungsi dalam jabatan fungsional keahlian ditentukan berdasarkan pengetahuan dan keahlian sebagai berikut:

- a. Pemeriksa jenjang jabatan fungsional ahli madya sebagaimana ayat (1) pemeriksa ahli madya, melaksanakan tugas dan fungsi utama yang menyangkut kualifikasi profesional tingkat tinggi;
- b. Pemeriksa jenjang jabatan fungsional ahli muda sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pemeriksa jenjang ahli muda, melaksanakan tugas dan fungsi utama yang menyangkut kualifikasi profesional tingkat lanjutan; dan
- c. Pemeriksa jenjang jabatan fungsional ahli pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (!) pemeriksa jenjang ahli pertama, melaksanakan tugas dan fungsi utama yang menyangkut kualifikasi profesional tingkat dasar.

Gambar 1. 1 Trend Indikator Kinerja Indeks Implementasi Nilai Dasar BPK 2019-2021



Sumber : Laporan Kinerja BPK PWK Sulsel 2021

Realisasi Indikator Kinerja implementasi nilai dasar BPK tahun 2021 adalah sebesar 4,41 dari target sebesar 5,00. Realisasi di tahun 2021 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan realisasi di tahun 2020 sebesar 4,43 dan tahun 2019 sebesar 4,72. Penurunan nilai indikator tersebut selama 3 tahun berturut-turut dapat disimpulkan bahwa kurangnya pemahaman dasar pengembangan budaya organisasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPK Perwakilan Sulawesi Selatan.



Hal ini dikuatkan dengan penelitian Gumulya dan Mia (2023:10), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya

organisasi terhadap kinerja auditor, yang dimana apabila semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja auditor.

Dalam penelitian Husin dan Bayu (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, yang dimana semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang auditor maka kinerja yang dihasilkan juga akan semakin baik.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Auditor BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan ?
- b) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan ?
- c) Apakah budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.
- b) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.
- c) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja auditor di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.



1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia terlebih pada pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sehingga dapat dilakukan penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan topik yang sudah diteliti maupun belum diteliti.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penulis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sarana informasi mengenai teori budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja di masa sekarang dan yang akan datang.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam membuat kebijakan budaya dan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga kinerja yang diinginkan dapat tercapai.

1.5 Sistematis Penulisan

Hasil dari penelitian ini akan dilaporkan dengan sistematika penulisan berikut :

BAB I PENDAHULUAN. Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA. Bab ini berisikan teori-teori yang n sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini dan melakukan erhadap masalah pokok yang telah dikemukakan.



BAB III KERANGKA KONSEPTUAL/PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS. Bab ini menyajikan dua hal pokok yaitu kerangka konseptual/ pemikiran dan juga pengembangan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN. Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data. teknik analisa data sehingga diketahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN. Bab ini terdiri dari uraian analisis variabel, hasil pengujian hipotesis, dan ditambahkan pembahasan atas temuan penelitian.

BAB V PENUTUP. Bab ini terdiri dari tiga hal pokok yaitu kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai aturan mengenai peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal. Aturan yang dimaksud adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja. Menurut Hasibuan (2017) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan aset yang paling berharga di dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan Armstrong dalam (Kadek & John Foeh, 2019).

Selanjutnya menurut Mondy (2016:25) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur pegawai dalam menjalankan tugasnya agar dapat mencapai tujuan organisasi, manajer harus memperhatikan masalah-masalah yang terdapat pada sumber daya manusia.

Lebih lanjut, menurut Sutrisno (2017:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai strategi dalam mengatur orang-orang dalam suatu organisasi agar tujuan dapat dicapai, sebagai sistem pengintegrasian antara peraturan-peraturan organisasi dengan mengimplementasikannya dalam mengelola sumber daya manusia dan berhubungan dengan implementasi strategi organisasi (Supomo

ayati,2018



2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi, Menurut Hasibuan (2017) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh perusahaan.



integrasi

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai dasar pegawai serta berpedoman internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun, dan penyebab lainnya.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah rutinitas yang diasumsikan dan diyakini oleh pegawai organisasi dan mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi juga dapat disebut sebagai suatu sistem yang memiliki banyak makna dan dijalankan oleh para pegawai dalam organisasi yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.

Menurut Jamaluddin, dkk (2017) Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang karena budaya organisasi akan menciptakan motivasi bagi para pegawai dalam memberikan kemampuan terbaiknya untuk memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dalam organisasi.

Sedangkan, Menurut Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makan bersama yang dianut oleh anggota yang akan organisasi ini dari organisasi lain.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli budaya organisasi dapat diartikan sebagai rutinitas yang diasumsikan oleh pegawai atau pegawai di organisasi dan mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi



internal. Budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja seseorang dan menciptakan motivasi para pegawai untuk memanfaatkan setiap kesempatan di dalam suatu organisasi dan dapat menjadi suatu pembeda dengan organisasi lainnya.

2.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai patokan perilaku perseorangan yang berada dalam diri seseorang. fungsi budaya organisasi sangatlah penting karena menentukan kontribusi dan manfaat perubahan lingkungan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:34) menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Memberikan jati diri terhadap semua bagian dari tim organisasi.
2. Memudahkan ikatan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama tanpa adanya hierarki didalamnya.
3. Mengembangkan stabilitas sistem sosial.
4. Menumbuhkan tingkah laku cara para bagian dari organisasi mendalami peran mereka.

Sedangkan, Fungsi budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2017) adalah:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi mencerminkan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya organisasi memudahkan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang.
4. Budaya organisasi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku pegawai.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.
6. Budaya organisasi berperan dalam memberikan dorongan dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang terkhusus pada kinerja pegawai.



Menurut Muhammad Busro (2018), Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para pegawai agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

1. Bersikap terhadap profesinya.
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya, serta
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika ketiga hal tersebut di atas terlaksana, maka terbentuklah: Sistem nilai, Kebiasaan, dan Etos kerja yang diinternalisasikan dalam kehidupan seluruh anggota organisasi.

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong diberikannya apresiasi kepada pegawai yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik akan terbentuk perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih motivasi, dan lebih berkinerja.

Budaya organisasi itu sendiri dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sektoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

2.2.2 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:86), bahwa secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi yaitu :

a. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

b. Budaya Pasif-Defensif

ya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa wai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak aman keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan



normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan kehidupan.

c. Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif mendorong pegawai untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Selanjutnya Bernhard, Dkk (2017:28) melihat Budaya organisasi ditinjau dari tingkat kepemilikan nilai-nilai dapat dibedakan sebagai berikut :

1. *Dominant Culture* (Budaya dominan) adalah seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi.
2. *Subculture* (Subkultur) adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil dari anggota organisasi. Subkultur biasanya merupakan hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit.

Lebih lanjut Maria (2016) Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya organisasi:

1. Budaya yang berorientasi kolaborasi (Klan): Budaya yang mirip dengan keluarga, dengan berfokus pada pendampingan dan pengasuhan.
2. Budaya berorientasi menciptakan (Adhokrasi): Budaya yang dinamis dan memiliki ciri kewirausahaan, dengan berfokus pada pengambilan risiko dan inovasi.
3. Budaya berorientasi bersaing (Pasar): Budaya yang berorientasi pada hasil, dengan berfokus pada kompetisi dan prestasi.
4. Budaya berorientasi kontrol (Hierarki): Budaya yang memiliki hierarki terstruktur dan dikendalikan, dengan fokus pada efisiensi dan stabilitas.

2.2.3 Ukuran Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi memiliki tujuh ukuran yaitu:



si dan keberanian mengambil risiko, terdapat dorongan pada pegawai mampu berperilaku/bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Detail, pegawai memiliki kemampuan analisis, presisi, serta dapat memperhatikan hal-hal yang rinci.
3. Orientasi hasil, hasil menjadi fokus utama manajemen daripada teknik dan proses yang dijalani untuk mendapatkan sebuah hasil.
4. Orientasi orang, kepuasan manajemen memperhitungkan pengaruh dari hasil tersebut terhadap orang yang ada pada organisasi.
5. Orientasi tim, pegawai menjalankan kegiatan kerja diorganisasikan pada tim daripada individu.
6. Keagresifan, pegawai mampu bersikap aktif dan kompetitif bekerja di dalam organisasi.
7. Stabilitas, Kegiatan dalam organisasi dapat mempertahankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

a. *Observed behavioral regularities*

Yaitu keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. *Norms*

Yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

c. *Dominant values*

Yaitu adanya nilai-nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. *Philosophy*

Yaitu adanya kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai.

e. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi,



ization climate

akan perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan di kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan

cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Adapun menurut Lewaherilla, et al., (2021:87) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Kondisi fisik. Bagaimana seseorang merawat kesehatannya dengan baik, ditandai dengan kesehatan tubuh yang baik, terhindar dari berbagai penyakit yang berkepanjangan.
2. Kondisi mental kejiwaan, pikiran, emosional seseorang menjadi penggerak atau dasar dalam perilaku seseorang.
3. Kondisi sosial-ekonomi dan budaya. Setiap orang yang mencapai kedewasaan harus memiliki status yang menunjukkan peran secara wajar.
4. Kondisi lingkungan khusus. Kondisi tertentu akan berpengaruh terhadap kebahagiaan dan ketidakseimbangan seseorang.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebuah dorongan semangat dari dalam diri seseorang dalam mengerjakan sesuatu, sehingga apa yang dijalankan atau dikerjakan menjadi optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai, karena apabila pegawai tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka dapat terjadi penurunan kinerja yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Menurut Sukrispiyanto (2019:164) motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik, yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya (tujuan).

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017) Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi penting adanya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang maksimal.



uan Motivasi

ujuan motivasi adalah membantu memastikan bahwa organisasi yai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk

mencapai tujuan perusahaan. Motivasi bertujuan untuk mendorong pegawai untuk memperoleh tingkat kinerja yang diinginkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:146) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diketahui bahwa tujuan motivasi kerja menjadi dasar peningkatan kinerja terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Perusahaan harus terlebih dahulu menentukan apa tujuan utama di dalam perusahaan. Dengan adanya tujuan yang baik tersebut membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan bagaimana untuk mengembangkan tujuan yang telah ditetapkan.

2.3.2 Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari Teori Klasik (tradisional) menjadi Teori Modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefilosofan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal:

1. Teori Klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.
2. Teori Klasik secara tidak langsung telah menyatakan unidimensi bahwa sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multidimensi. Misalnya motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.



Menurut Hasibuan (2017:148), model motivasi terdiri dari :

1. Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif saja.

2. Model hubungan manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa berguna dan penting. sebagai akibatnya, pegawai mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan, dan kreativitas dalam pekerjaannya. dengan memperhatikan kebutuhan materil dan non materil.

3. Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Pegawai bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2.3.3 Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2017:150) yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya sangat menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.



2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi bagi setiap individu dapat dijadikan kekuatan yang mampu memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Segala sesuatu tentunya memiliki faktor-faktor yang berpengaruh terlebih bagi pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi dorongan bagi setiap pegawai.

Menurut Fahmi (2017:100) faktor-faktor motivasi yaitu :

1. Faktor intrinsik

Faktor intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri seseorang, yang selanjutnya kemudian akan mempengaruhi seseorang tersebut dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

2. Faktor ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki oleh seseorang tersebut.

Sedangkan menurut Edison et.al (2016) mendefinisikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu pengaruh pemimpin yang dominan dalam berbagai aspek, dapat menimbulkan rasa suka atau tidak suka, kagum atau sebaliknya dari para pegawainya. Tidak kalah pentingnya dalam memotivasi, sebab kegagalan dalam memotivasi dengan membiarkan pegawai menghadapi masalah atau memberikan jarak kepada mereka yang dianggap salah, justru sangat kontraproduktif.

2.3.5 Teori Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:152) Teori motivasi terbagi menjadi 3 yaitu :

1. Teori Kepuasan (Content Theory)

Teori kepuasan berdasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun nonmateril yang

sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikan kepada organisasi. materil dan non materil yang diterimanya semakin memuaskan, t kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini



mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atas semangat untuk dapat memenuhi kebutuhannya.

2. Teori Dua Faktor

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan Herzberg's two factors motivation theory atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor Higienis (Hygiene Factor/Maintenance Factors)

Maintenance factor adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang yang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal :

a) Gaji

Bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai.

b) Kondisi Kerja

Semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

c) Kebijakan dan administrasi perusahaan

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

d) Hubungan antar pribadi

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja.

e) Kualitas supervisi

Tingkat keajaran supervisi yang dirasakan oleh tenaga kerja. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (dissatisfiers = faktor higienis/hygiene factor) dan



tingkat absensi serta turnover pegawai akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah menyangkut kebutuhan psikologis, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan *Satisfiers* yang meliputi:

a. Prestasi

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

b. Pengakuan

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerjanya.

c. Pekerjaan itu sendiri

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

d. Tanggung jawab

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

e. Pengembangan potensi individu

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

Menurut Abraham Maslow Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*) menyatakan bahwa setiap manusia terdiri dari lima tingkat, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti : kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini



merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut kebutuhan paling dasar.

2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

3. Kebutuhan Sosial (Social Needs), yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki seperti diterima dalam kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

4. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (Esteem Needs), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.3.6 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hosnawati (2016) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan dasar yang diperlukan untuk mempertahankan kehidupan biologis, seperti makan, minum, udara, tempat tinggal, pakaian, dan seks.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan untuk mendapatkan rasa aman dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan keberlangsungan nafkah.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk memiliki teman, diterima dalam kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5) Aktualisasi diri

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.



2.4 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan periode tertentu untuk mencapai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Sutrisno (2017), Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing maupun tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut Sinaga (2020:14), Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sehingga dari penjelasan diatas mengenai pengertian kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau tingkatan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas wewenang dan tanggung jawab dalam waktu periode tertentu agar tercapai standar organisasi yang telah ditetapkan.

2.4.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja termasuk tingkat kehadiran sehingga kita mengetahui tingkatan kinerja yang mengacu pada sistem dan struktur (Dessler, 2011:514-516)

Menurut Rismawati (2018:7), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Adapun tujuan dari penilaian kinerja yaitu untuk:

1. Pertimbangan pekerjaan, bagaimana mengetahui, menilai, memberikan nputan, dan imbalan yang sesuai dengan masing-masing tingkatan janya.
- mbangan tujuan, bagaimana mengetahui, menilai, dan mengantisipasi ala yang dihadapi pegawai selama bekerja.



2.4.2 Manajemen Kinerja

Menurut Kompri (2020:25) Manajemen Kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja.

Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim atau individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, serta mendukung program perubahan budaya.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016:188) Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya
4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang



ada satu sama lainnya

asi kerja yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan
jaan

6. Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya
8. Budaya organisasi adalah kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan
9. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan
10. Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.
11. Loyalitas adalah dimana pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja
12. Komitmen adalah kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja
13. Disiplin kerja adalah usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu.

Selanjutnya Sobirin (2014) menyatakan bahwa, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor individu. Sumber Daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri pegawai. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. Faktor kepemimpinan. Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang pegawai tetapi boleh jadi sebagian besar pegawai. Salah satu penyebabnya adalah kualitas



kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan pegawai dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap pegawai. Akibatnya bisa diduga, pegawai tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

3. Faktor tim kerja. Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan seorang pegawai secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.
4. Faktor sistem organisasi. Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa subsistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu subsistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik
5. Faktor situasi. Keempat faktor yang disebutkan di muka biasa disebut sebagai faktor internal organisasi. Menurut teori sistem – open system theory keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

Kelima faktor diatas harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi. Memang harus diakui bahwa faktor individu pegawai merupakan faktor yang cukup dominan yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi utamanya jika kita menyadari bahwa kegiatan kerja sehari-hari dilakukan oleh individu pegawai.



Indikator Kinerja

Angkunegara (2016:67) ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kinerja :

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kemampuan yang dimiliki pegawai dan penguasaan ilmu. Pengetahuan dapat diperoleh dari pendidikan informasi dan media yang diterima.

b. Keterampilan (*Skill*)

Keahlian dalam bidang teknis operasional seperti keterampilan konseptual, teknik dan keterampilan manusia.

c. Kemampuan (*Ability*)

Merupakan kompetensi yang dimiliki seperti loyalitas, tanggung jawab, dan kerjasama.

d. Motivasi (*Motivation*)

Suatu sikap dalam menghadapi keadaan di lingkungan perusahaan, pegawai yang menghadapi suatu masalah dengan bersikap positif menunjukkan bahwa memiliki motivasi yang tinggi, dan jika pegawai bersikap negatif dalam menghadapi masalah merupakan pegawai yang memiliki motivasi yang rendah.

2.4.5 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2014) terdapat tujuh metode penilaian kinerja yaitu :

1. *Rating Sales*

Menilai kinerja dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja.

2. *Critical Incidents*

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk pegawai. Dalam metode ini, pihak penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif dan perilaku kerja yang sangat negatif selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai. Kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas pegawai daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan. Penelitian ini sangat bergantung pada kemampuan menulis seorang penilai.

Work Standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap pegawai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja



yang berpotensi rata-rata yang bekerja pada kesempatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

6. *Forced distribution*

Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

2.4.6 Kinerja Auditor

. Menurut Sinambela (2016:483) mengemukakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut OJK (Otoritas Jasa Keuangan) kinerja auditor hasil yang berdasar pada tingkat efektivitas, kualitas, integritas, dan kepatuhan auditor dalam menjalankan fungsi audit atas laporan keuangan entitas jasa keuangan, sesuai dengan standar profesi dan ketentuan yang berlaku di sektor jasa keuangan.

Menurut Akbar (2015) menyatakan bahwa kinerja auditor adalah hasil pencapaian seorang auditor dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Menurut Maturidi (2016) menjelaskan kinerja auditor merupakan ungkapan suatu pencapaian kinerja auditor didasarkan pada perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugas mereka demi hasil yang optimal, kinerja tersebut diukur menggunakan dimensi faktor subyektif, yaitu inisiatif, loyalitas dan a serta faktor objektif meliputi hasil kerja.

Menurut Mangkunegara (2016) Kinerja auditor adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja auditor adalah hasil pencapaian seorang auditor dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu demi hasil yang optimal.

2.5 Tinjauan Empirik

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Siti Rohmawati (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.	- Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, - Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner - Sampel sebanyak 50 responden.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.
2	Utra Wahidi, Hardi, Devi Safitri (2020)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi	- Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, - Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi, - Sampel yang digunakan sebanyak 102 responden.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Independensi auditor, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Alfitri R dan Mukaram (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai (Studi di Divisi <i>Account Executive</i> PT. Agrodana Futures)	- Penelitian ini menggunakan metode <i>Pre-experimental designs</i> yaitu <i>one-shot case study</i> , - Teknik pengumpulan data menggunakan teknik <i>nonprobability sampling</i> , - Sampel yang	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai.



			digunakan sebanyak 150 responden.	
4	IAI Giantari dan I Gede Riana (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja pegawai Klumpu Bali <i>Resort</i> Sanur	- Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (asosiatif), - Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner, - Sampel yang digunakan sebanyak 52 responden.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.
5	Listiya Nuraini (2017)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta dan Solo.	- Penelitian ini menggunakan pendekatan kausal komparatif, - Teknik pengumpulan data menggunakan Angket dan Kuesioner. - Sampel sebanyak 50 responden.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Independensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Auditor.
6	Husin dan Bayu Umbara (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Pada Inspektorat Kota Kendari)	- Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, - Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner, Dokumentasi dan Wawancara, - Sampel yang digunakan sebanyak 28 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor inspektorat Kota Kendari.
7	Mitchael H. T dan Roy Setiawan (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada PT. Lestari Purnama Perkasa	- Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, - Teknik pengumpulan data menggunakan Wawancara dan Angket, - Sampel yang digunakan sebanyak 35 responden.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Lestari Purnama Perkasa.



1. Hasil Penelitian Siti Rohmawati, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang (2021)

Penelitian Siti Rohmawati, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang (2021), berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang”*. penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor, serta untuk mengetahui korelasi antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja auditor dengan menggunakan populasi auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) Semarang dan sampel sebanyak 50 responden. Adapun analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.

2. Hasil penelitian Utra Wahidi, Hardi, Devi Safitri, Universitas Riau (2020)

penelitian Utra Wahidi, Hardi, Devi Safitri, Universitas Riau (2020), berjudul *“pengaruh independensi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi”*. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh independensi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) Kota Pekanbaru, Medan, dan Padang dan sampel sebanyak 102 responden. Adapun analisis data yang digunakan yaitu analisis persamaan struktur berbasis varian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa independensi auditor, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Hasil penelitian Alfitri dan Mukaram, Politeknik negeri bandung (2018)

Penelitian alfitri dan mukaram, politeknik negeri bandung (2018), berjudul *“Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi di divisi account executive PT Agrodana Futures”*. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi pegawai, Kinerja pegawai, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai divisi account executive PT Agrodana Futures Bandung, dan sampel yang digunakan sebanyak 150 responden. Adapun analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana dan analisis korelasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa adanya variabel positif yang signifikan antara variabel variabel budaya organisasi variabel kinerja pegawai.



4. Hasil penelitian IAI giantari dan I Gede Riana, Universitas Udayana (2017)

penelitian IAI giantari dan I Gede Riana, Universitas Udayana (2017), berjudul "*Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai klumpu bali resort sanur*". Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai klumpu bali resort sanur dengan sampel yang digunakan sebanyak 52 pegawai. Adapun analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, analisis faktor konfirmatori, dan analisis jalur.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dan budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Hasil Penelitian Listiya Nuraini, Universitas Negeri Yogyakarta (2017).

Penelitian Listiya Nuraini, Universitas Negeri Yogyakarta (2017), berjudul "*Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)*". Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Auditor, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor, Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Auditor dengan menggunakan sampel sebanyak 50 responden yang objeknya sendiri adalah auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Yogyakarta dan Solo. Adapun analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa, Independensi berpengaruh terhadap Kinerja Auditor, Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Auditor, Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Auditor, dan Independensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta dan Solo.

6. Hasil Penelitian Husin dan Bayu Umbara, Universitas Halu Oleo Kendari Sulawesi Tenggara (2016)

Penelitian Husin dan Bayu Umbara, Universitas Halu Oleo Kendari Sulawesi Tenggara (2016), berjudul "*Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Pada Inspektorat Kota Kendari)*". Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja auditor pada Inspektorat Kota Kendari dengan menggunakan sampel sebanyak 28 responden yang objeknya sendiri adalah auditor Inspektorat Kota Kendari. Adapun analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu regresi linear sederhana.



Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor pada Inspektorat Kota Kendari.

7. Hasil Penelitian Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan, Universitas Kristen Petra (2015)

Penelitian Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan, Universitas Kristen Petra (2015), berjudul *"Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Pt Lestari Purnama Perkasa"*. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT.Lestari Purnama Perkasa dengan menggunakan sampel sebanyak 35 responden yang objeknya sendiri adalah pegawai PT.Lestari Purnama Perkasa. Adapun analisis data yang digunakan oleh penlitu yaitu analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada PT Lestari Purnama Perkasa, Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai PT Lestari Purnama Perkasa, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai PT Lestari Purnama Perkasa.

