

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen kinerja. Bacal (1999) dalam Wibowo (2016) memandang kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Berbeda dengan bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Amstrong (2004) dalam Wibowo (2016:8) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan persyaratan atribut yang disepakati. Amstrong memperbaharui perumusanya tentang manajemen kinerja dengan menyatakan manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim.

Untuk memperkaya pemahaman kita tentang berbagai pandangan pakar, dibawah ini disampaikan beberapa pendapat tentang manajemen kinerja oleh Amstrong (2009) dalam Wibowo (2016:9); menurut Bitici et all (1997) mengatakan manajemen kinerja adalah proses dengan mana perusahaan mengelola kinerjanya selaras dengan strategi dan sasaran korporasi dan fungsioanal. DeNisi (2000)

berpendapat bahwa manajemen kinerja adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terikat dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional. Walters (1995) mengatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang mengarahkan dan mendorong pekerja untuk bekerja seefektif dan seefisien mungkin selaras dengan kebutuhan organisasi. Jadi, menurut beberapa pendapat pakar diatas tentang kinerja maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah arahan untuk organisasi, individu, dan tim dalam memperbaiki kinerja dengan seefisien dan seefektif mungkin dengan menggunakan strategi.

b. Kriteria dan Karakteristik Kinerja

Ada beberapa kriteria keberhasilan kinerja menurut Wibowo (2016:30):

- a. Proses manajemen kinerja telah memenuhi pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat digunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- b. Terdapat komitmen dan dukungan terhadap manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja.
- c. Proses penyelenggaraanya dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
- d. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
- e. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis.

- f. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan local atau khusus.
- g. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
- h. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam desain, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja.
- i. Proses manajemen kinerja berjalan transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
- j. Manajer dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.
- k. Proses manajemen kinerja memahami terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
- l. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang bahwa mereka merasa dihargai oleh organisasi.
- m. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu.
- n. Focus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan.
- o. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan manfaatnya bagi semua kepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif.
- p. Pendapat semua *stakeholder* diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

Kriteria ukuran kinerja merupakan yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Karena dengan kriteria yang sama diharapkan memberi hasil yang dapat dibandingkan secara objektif dan adil. Ukuran kriteria kinerja menurut Amstrong dan Barcn (1998) dalam Wibowo (2016:158) adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kerja bisnis.
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
- d. Mengindikasikan data yang tersedia sebagai dasar pengukuran.
- e. Dapat diverifikasi, dengan mengisahkan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
- f. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
- g. Mengisahkan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
- h. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

Karakteristik ukuran kinerja menurut Wibowo (2016:158) antara lain adalah:

- 1.) secara akurat mengukur variabel kunci kerja, 2.) termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kerja, 3.) dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu, 4.) dapat dianalisis secara

makro dan mikro, 5.) tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, sebagai pedoman untuk mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut Amstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2016:158): 1.) ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang dapat diamati, 2.) hasilnya harus dalam jangkauan tim atau individu, 3.) kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati, 4.) data harus tersedia untuk pengukuran, 5.) ukuran harus objektif.

c. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Yudha (2018), mengemukakan indikator kinerja pada setiap individu tenaga kerja, antara lain sebagai berikut :

1. Kemampuan mereka. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Motivasi. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.
3. Dukungan yang diterima. Ada baiknya apabila seorang pimpinan mampu untuk memberikan dukungan yang maksimal kepada para karyawannya agar mereka dapat lebih memacu prestasi ke arah yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Keberadaan pekerjaan seorang karyawan sangatlah penting dalam bekerja, ini dikarenakan apabila seorang karyawan tidak merasa nyaman dengan tempat kerja mereka, maka tidak mungkin sikap tidak baik seperti bermalas-malasan dalam bekerja akan muncul dan pada akhirnya akan merugikan perusahaan.
5. Hubungan mereka dengan organisasi. Kinerja karyawan pun dapat dilihat dari adanya hubungan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan perusahaan, dengan adanya hubungan yang baik tentu segala kendala yang ditemui ketika bekerja akan lebih mudah untuk diselesaikan dan dicari jalan keluarnya.

2. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

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 (Wibowo, 2016:271). Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer dan Spencer, (1993) dalam Wibowo, (2016:272)). Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Amstrong dan Baron, (1998) dalam Wibowo,

(2016:273)). Jadi, dari beberapa pendapat mengenai kompetensi berdasarkan para pakar diatas maka penulis menyimpulkan kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki setiap individu yang didapat berdasarkan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap individu itu sendiri dalam jangka waktu lama maupun dalam jangka waktu pendek.

b. Karakteristik dan Tipe Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2016:273):

- a. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan suatu tindakan.
- b. Sifat, adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri dari seseorang.
- d. Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik
- e. Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik, atau mental tertentu.

Beberapa tipe kompetensi menurut Wibowo (2016:275): 1.) *planning competency*, 2.) *influence competency*, 3.) *communication competency*, 4.) *interpersonal competency*, 5.) *thinking competency*, 6.) *organizational competency*, 7.) *human resources management competency*, 8.) *leadership competency*, 9.) *client service competency*, 10.) *business competency*, 11.) *self management competency*, 12.) *technical/operational competency*. Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2016:276) kompetensi dikategorikan menjadi lima diantaranya:

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik.

- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrisik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipegaruhi. Zwell (2000) dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu: 1.) keyakinan dan nilai-nilai, 2.) keterampilan, 3.) pengalaman, 4.) karakteristik kepribadian, 5.) motivasi, 6.) isu emosional, 7.) kemampuan intelektual, 8.) budaya organisasi.

c. Indikator Kompetensi

Untuk mengukur kompetensi terdapat beberapa indikator menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Nurhasanah (2015), terdapat lima karakteristik kompetensi yang dapat digunakan sebagai indikatornya, yaitu sebagai berikut.

1. Motif, yaitu dasar seseorang untuk berpikir secara konsisten dan bertindak.
2. Sifat, yaitu watak yang mendorong untuk berperilaku atau merespon sesuatu.
3. Konsep diri, yaitu sikap dan nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu.

5. Keterampilan, yaitu kemampuan melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

3. Komunikasi

a. Definisi Komunikasi

Coquitt et al., (2011) dalam Wibowo (2017) komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari *sender* kepada *reciver*. Kreitner dan Kinick (2010) dalam Wibowo (2017:165) mengatakan komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *reciver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian. Dikatakan pula menurut Scermerhorn et al (2003) dalam Wibowo (2017:165-166) komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan *symbol* dengan arti yang melekat. Jadi, menurut pendapat para pakar di atas tentang komunikasi penulis menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan sebuah *symbol* dan *information* dengan arti yang melekat yang dilakukan oleh *sender* kepada *reciver*.

b. Teori Komunikasi

Komunikasi memiliki teori perilaku atau biasa dikenal dengan teori komunikasi-kewenangan yang dikemukakan oleh Chester Barnard dalam (Faules, 2015:56). Perrow (1973) dalam Faules (2015:56) menunjukkan bahwa terdapat keprihatinan sejak dulu mengenai organisasi dan doktrin ilmiah manajemen.

“Birokrasi” telah dianggap sebagai suatu kata yang kotor, dan merupakan usaha-usaha rancangan kerja dari Federick Taylor bahkan telah menjadi pokok penelitian kongres. Namun, sejak Barnard (1938) mempublikasikan *The Fuctions of the Exclusive-nya*, banyak pikiran-pikiran baru yang muncul. Ia menyatakan bahwa organisasi adalah system orang dan bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup.

Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pemimpin perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu. Definisi Barnard melalui organisasi formal merupakan suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkordinasikan serta menitikberatkan konsep system dan konsep orang. Orang-orang dan bukan jabatan-jabatan, merupakan organisasi formal. Tekananya pada aspek-aspek kooperatif organisasi yang mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu system kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, dia menyimpulkan bahwa “fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu system komunikasi”.

Bernard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerjasama. Dia menyebutkan empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif.

a. Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud.

- b. Orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
- c. Orang tersebut percaya, pada saat dia memutuskan untuk bekerjasama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.
- d. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

c. Fungsi dan Mode Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2011) dalam Wibowo (2017:166) komunikasi memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a. Control, komunikasi bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara. Organisasi tentunya memiliki hierarki kewenangan dan pedoman formal yang harus disepakati pekerja.
- b. Motivation, komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana memperbaiki apabila di bawah standar.
- c. Emotional expression, komunikasi dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka.
- d. Information, komunikasi juga memfasilitasi pengambilan keputusan karena komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirimkan data untuk mengidentifikasi *evaluation* dan pilihan *alternative*.

Mode komunikasi menurut Judge (2012) dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. Komunikasi secara lisan, merupakan komunikasi yang penyampaiannya dilakukan secara lisan. Pidato merupakan diskusi formal satu-satu dan diskusi kelompok.
- b. Komunikasi melalui tulisan, komunikasi secara tulisan meliputi surat, e-mail, pesan singkat, organisasional secara berkala, dan banyak metode lain yang menyampaikan tulisan dengan kata-kata symbol.
- c. Komunikasi nonverbal, setiap kali mengirimkan sebuah pesan verbal, kita juga membagikan pesan nonverbal. Kadang kala komponen nonverbal dapat berdiri sendiri. Tidak ada pembahasan komunikasi yang lengkap tanpa mempertimbangkan komunikasi non verbal meliputi gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan atas kata-kata, ekspresi wajah, serta jarak fisik Antara pengirim dan penerima.

d. Indikator Komunikasi

Beberapa indikator yang dapat dijadikan pengukuran sebuah komunikasi menurut Rahmat (2000) dalam Impiansi & Endratno (2014) :

- a. Pengertian, yaitu pemahaman dan penerimaan yang cermat terhadap isi pesan seperti yang dimaksud komunikator.
- b. Kesenangan, yaitu bahwa dengan berkomunikasi akan menimbulkan rasa senang dan puas bagi pihak-pihak yang berkomunikasi.
- c. Mampu merubah sikap, artinya komunikasi yang dilakukan dapat mempengaruhi sikap peserta komunikasi sesuai dengan isi pesan.
- d. Hubungan sosial yang baik, maksudnya komunikasi bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan hubungan sosial ke arah yang lebih baik.

- e. Tindakan, merupakan hasil akhir dari proses komunikasi yang efektif, menimbulkan tindakan nyata dan positif.

4. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi bisa dikatakan masih baru yakni berkembang sekitar awal tahun 1980-an. Konsep ini, seperti diakui para teoritis organisasi, diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin antropologi Sobirin, (2019:124) Sobirin (2019:124). Oleh karenanya, keragaman pengertian budaya berpengaruh pada disiplin organisasi. Dalam hal ini Sobirin (2019:125) mengatakan bahwa Andrew Pettigrew merupakan orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi dan memberikan pengertian budaya organisasi sebagai *“the system of such publicly and collectively accepted meaning operating for given group at a given time”* budaya adalah system makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”. Davis (1984) dalam Sobirin (2019:127) *“Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization”* budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Pengertian budaya yang biasa dikatakan menggabungkan *ideational school* dan *adaptationist school* diberikan oleh Schein dalam Sobirin (2019:128) *“culture*

is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems” budaya adalah pola asumsi dasar yang di kirim sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi external dan intgrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaanya dalam kaitanya dengan persoalan-persoalan organisasi. Jadi, berdasarkan pendapat para pakar diatas mengenai budaya organisasi penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu makna, keyakinan yang dijadikan suatu pedoman yang telah di kirim oleh sekelompok orang setelah sebelumnya sebagai cara menyelesaikan masalah dengan adaptasi internal dan external.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Widodo (2019) menyatakan budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Maka dapat dikatakan bahwa dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Sehingga dengan terciptanya pegawai yang berkualitas tentu akan turut menghasilkan kinerja yang baik pula.

c. Teori Budaya Organisasi

Sejalan dengan perkembangan teori organisasi, pada tahun 1960-an berkembang teori baru yang sampai sekarang cukup mendapat perhatian yakni *population ecology theory and contingency theory*. Kedua teori ini seperti dikatakan oleh Van de Ven, menjadi sumber munculnya *theory of fit*, yakni teori tentang keselarasan hubungan internal organisasi. Teori kontingensi yang pada dasarnya merupakan pengejawantahan dari *open system theory*, menegaskan bahwa organisasi tidak berada pada ruang isolasi yang terpisah dari lingkungan external. Artinya suatu organisasi tidak imun terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan external. Sebaliknya organisasi adalah bagian integral dari satu system sosial yang lebih besar. Oleh karenanya menurut teori ini perubahan pada lingkungan external yang dalam batas-batas tertentu tidak bisa dikendalikan oleh pihak internal organisasi secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kondisi internal organisasi. Hal ini bisa diartikan pula bahwa agar sebuah organisasi bisa

menjalankan aktivitasnya, bisa bertahan hidup dan berkembang, suka atau tidak suka organisasi tersebut harus beradaptasi dan selaras dengan lingkungan. Atau dengan kata lain, kecocokan organisasi dengan lingkungan external merupakan prasyarat bagi keberhasilan sebuah organisasi. Kecocokan kedua lingkungan inilah yang kemudian dikenal sebagai *theory of fit* (Sobirin, 2019:264).

d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Suryadi & Efendi (2018), budaya organisasi memiliki indikator berikut ini.

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu seberapa besar organisasi mendorong anggotanya untuk berinovasi dan mengambil resiko.
- b. Perhatian pada detail, yaitu seberapa besar organisasi dan anggotanya menuntut ketelitian, analisis dan perhatian terperinci.
- c. Orientasi hasil, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pencapaian sasarannya daripada cara pencapaiannya.
- d. Orientasi manusia, yaitu seberapa jauh organisasi mempertimbangkan anggotanya dalam pengambilan keputusan.
- e. Orientasi tim, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja tim dalam penyelesaian tugas.
- f. Agresivitas, yaitu seberapa besar organisasi mendorong karyawan untuk bersaing daripada bekerjasama, dalam upaya menciptakan beragam hasil pekerjaan.

g. Stabilitas, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pemeliharaan status dalam pengambilan keputusan serta tindakan.

5. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Diantara para pakar memberikan pengertian tentang kepuasan kerja atau *job satisfaction* dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun, diantara pandangan tersebut tidak bertentangan, tetapi dapat saling melengkapi (Wibowo, 2017:105). Diantaranya kepuasan kerja adalah tingkat perasaan yang menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt et al, (2011) dalam Wibowo, (2017:131)). Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Robbins and Judge (2011) dalam Wibowo (2017:131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan tentunya untuk mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan sebagainya. Sedang McShane dan Glinow (2010) dalam Wibowo (2017:132) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan yang merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan. Jadi, menurut beberapa pandangan para pakar tentang kepuasan kerja penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja

merupakan sebuah ungkapan perasaan yang diakibatkan oleh pekerjaan yang berdampak pada sebuah kinerja seseorang.

b. Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori kepuasan kinerja yang dijelaskan Wibowo dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja edisi kelima. Dalam buku ini dijelaskan ada dua teori yaitu:

a. Two-Factor Theory

Teori dua factor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *Satisfaction* (kepuasan) dan *Disatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan kelompok dari variabel yang berbeda, yaitu *Motivators and Hygiene Factors*.

Pada umumnya banyak orang mengharapkan faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan tidak menimbulkan kepuasan apabila tidak tersedia. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan kerja ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

b. *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil semakin orang puas dan semakin sedikit orang menerima hasil semakin kurang puas. *Value Theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu di ubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

c. **Kategori Kepuasan Kerja**

Delapan kategori kepuasan kerja menurut Colquitt et all (2011) dalam Wibowo (2011:132) yaitu:

- a. *Pay satisfaction*, adalah suatu cerminan perasaan pekerja tentang bayaran mereka.

- b. *Promotion satisfaction*, suatu cerminan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi yang diajukan kepadanya serta cerminan tentang pelaksanaan promosi tersebut apakah dilaksanakan dengan baik atau sebaliknya.
- c. *Supervision satisfaction*, suatu cerminan perasaan pekerja tentang atasan mereka apakah kompeten, sopan, dan seorang komunikator yang baik.
- d. *Coworker satisfaction*, cerminan perasaan seseorang pekerja berdasarkan karakteristik dan sikap teman kerja mereka.
- e. *Satisfaction with the work itself*, mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan yang diberikan atasan apakah menarik, menantang, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.
- f. *Altruism*, merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral.
- g. *Status*, status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas.
- h. *Environment*, lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman.

Persoalan yang sering dihadapi adalah tentang bagaimana cara yang tepat untuk mengukur kepuasan kerja dan komponen atau unsur apa sajakah yang dapat dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja serta apa saja yang dapat menjadi indikator untuk mengatakan bahwa seseorang mendapatkan kepuasan kerja. Menurut Colquitt et al dalam Wibowo (2017:134) ada dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with the work itself* atau kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

- a. *Value fulfillment*, pada umumnya pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dihargai. Kepuasan akan terjadi apabila pekerja merasa bahwa nilai yang mereka inginkan terpenuhi, maka diperoleh *value fulfillment*. Untuk mengukur kepuasan kerja menurut *the value percept theory* adalah: 1.) *pay satisfaction*, 2.) *promotion satisfaction*, 3.) *supervision satisfaction*, 4.) *cowarner satisfaction*, 5.) *satisfaction with the work it self*.
- b. *Satisfaction with the work itself*, manajemen sintifik memfokus pada meningkatkan efisiensi dan tugas pekerjaan dengan membuatnya lebih di sederhanakan dan spesialisasi dan menggunakan *time and motion study* untuk merencanakan gerakan dan urutan tugas dengan hati-hati. Harapan langkah ini adalah dapat meningkatkan produktifitas pekerja dan menurunkan luasnya keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan akhirnya juga dapat memperbaiki profitabilitas organisasi.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Wahyudin (2005) dalam Yudha (2018) indikator-indikator dalam kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian – penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini yang berhubungan dengan variabel penelitian antara lain kompetensi, komunikasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan pada tabel sebagai penguat sebuah penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variable	Hasil
1	Ali Baba (2014) Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan ISSN 1411 – 0393 Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012	Variabel independen : 1. Kompetensi 2. Komunikasi 3. Budaya organisasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kompetensi, komunikasi dan budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros

2	Hoke et all., (2018) Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol.6 No.1 Januari 2018, Hal.1-10	Variabel independen : 1. Kompetensi 2. Komitmen organisasi 3. Kompensasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Marga Dwitaguna Manado.
3	Irma Mulyasari (2019) journal of managementReview ISSN-P : 2580- 4138ISSN-E2579- 812X Volume 2 Number 2 Page (190- 197)	Variabel independen : 1. Kecerdasan emosional 2. Kompetensi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Siti Nurhasanah (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 14, No. 2, Juli 2018	Variabel independen : 1. Kecerdasan Emosional. 2. Kompetensi 3. Kompensasi Finansial Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kecerdasan emosional, kompetensi dan kompensasi finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom).
5	Cesilia (2017). Tulung Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 426 – 434	Variabel independen : 1. Disiplin kerja 2. Perencanaan karir 3. Kompetensi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kompetensi, secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Manado
6	Pongoh et al., (2018) Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2388 – 2397	Variabel independen : 1. Kompetensi 2. Penempatan kerja Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada TVRI Stasiun Sulut

7	Susanto & Anisah (2019) Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 1, Nomor 2, Juni 2013	Variabel independen : 1. Komunikasi 2. Kepemimpinan 3. Motivasi kerja Variabel dependen : Kinerja pegawai	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin
8	Karim (2016) e Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 8, Agustus 2016 hlm 46-53 ISSN: 2302-2019	Variabel independen : 1. Budaya organisasi 2. Karakteristik individu 3. Komunikasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Morowali.
9	Sumaki dkk (2015)Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 15 No. 05 Tahun 2015	Variabel independen : 1. Disiplin kerja 2. Budaya organisasi 3. Komunikasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan.
10	Rumagit et al., (2019) Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 3938-3947	Variabel independen : 1. Disiplin kerja 2. Motivasi 3. Budaya organisasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN Suluttenggo Manado
11	Sri Sumarwinati (2019) DIMENSI, VOL. 8, NO. 1 : 13-27 MARET 2019 ISSN: 2085-9996	Variabel independen : 1. Budaya organisasi 2. Kepuasan kerja 3. Gaya kepemimpinan Variabel dependen : Kinerja pegawai Variable intervening : Komitmen organisasional	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

12	SURYADI & EFENDI (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 14, No. 2, Juli 2018	Variabel independen: 1. Motivasi intrinsic 2. Kepuasan kerja 3. Budaya organisasi Variabel dependen: Kinerja pegawai	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian di BKN Jakarta.
13	Tumigolung et al., (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 4106- 4115 ISSN 2303-1174	Variabel independen : 1. Budaya organisasi 2. Komitmen karyawan Variabel dependen : Kinerja pegawai	Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri di Manado
14	Abdul Latief, Syardiansah & Muhammad Safwan Jurnal Administrasi Publik : Public Admnistration Journal, 9 (1) Juni 2019 ISSN 2088-527X (Print) ISSN 2548-7787 (Online) DOI: 10.31289/jap.v9i1.2256	Variabel independen : 1. Komitmen organisasi 2. Kepuasan Kerja Variabel dependen : Kinerja pegawai	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Kota Langsa.
15	Edi Winata Jurnal Ilman, Vol. 4, No. 1, pp. 1-17, Februari 2016, ISSN 2355-1488	Variabel independen : 1. Kepuasan kerja 2. Kompensasi Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Inna Dharma Deli Medan dan pengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf $\alpha 0,05$
16	Widodo (2019) Jurnal Manajemen Tools ISSN: 2088-3145 Vol. 11 No. 1 Juni 2019	Variabel independen : 1. Budaya organisasi 2. Kepuasan kerja Variabel dependen : Kinerja pegawai	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebersihan Kota Binjai
17	Muhammad Arifin (2015) Studies; Vol. 8, No. 1; 2015	Variabel independen : 1. Competence 2. Motivation	1. The finding proves that competence has positive and significant effect

	ISSN 1913-9020 E ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center of Science and Education	3. Organisational Culture Variabel dependen : 1. Job Satisfaction 2. Performance	on teacher performance. 2. Implementation of organizational culture in the study depicts the existence of positive effect and insignificant effect on teacher performance.
18	Hadisantoso (2017) Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume V, Issue I, January 2017 10. ISSN 2201-2796	Variable independen: 1. Professionalism 2. Competence Variable dependen: Kinerja pegawai	Auditors' competence, however, has significant effect on improving the performance of internal auditor.

C. Kerangka Pemikiran

1. Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai belum dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumberdaya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Hal tersebut sesuai penelitian yang dilakukan oleh Pongoh (2018), Baba (2014), Mulyasari (2019), Nurhasanah (2018) mengatakan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan didukung oleh Aprimulki & Safitri (2017), Ratulangi (2016).

2. Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi Antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan adalah komunikasi. Menurut Artana (2012) dalam Baba (2014) semakin lancar dan cepat komunikasi yang dilakukan akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik. Adanya kerjasama antar Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan organisasi yang terjalin dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan kearah yang baik pula. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto & Anisah (2013), Karim (2016), dan Hartono (2015) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan didukung oleh (Alam, 2014), Andy dkk., (2019).

3. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan. Karena budaya organisasi merupakan hal yang dapat dengan mudah ditiru oleh karyawan atau pegawai. Perilaku dari berbagai golongan tim, kelompok dan individu yang terdapat dalam suatu organisasi pastinya mempunyai

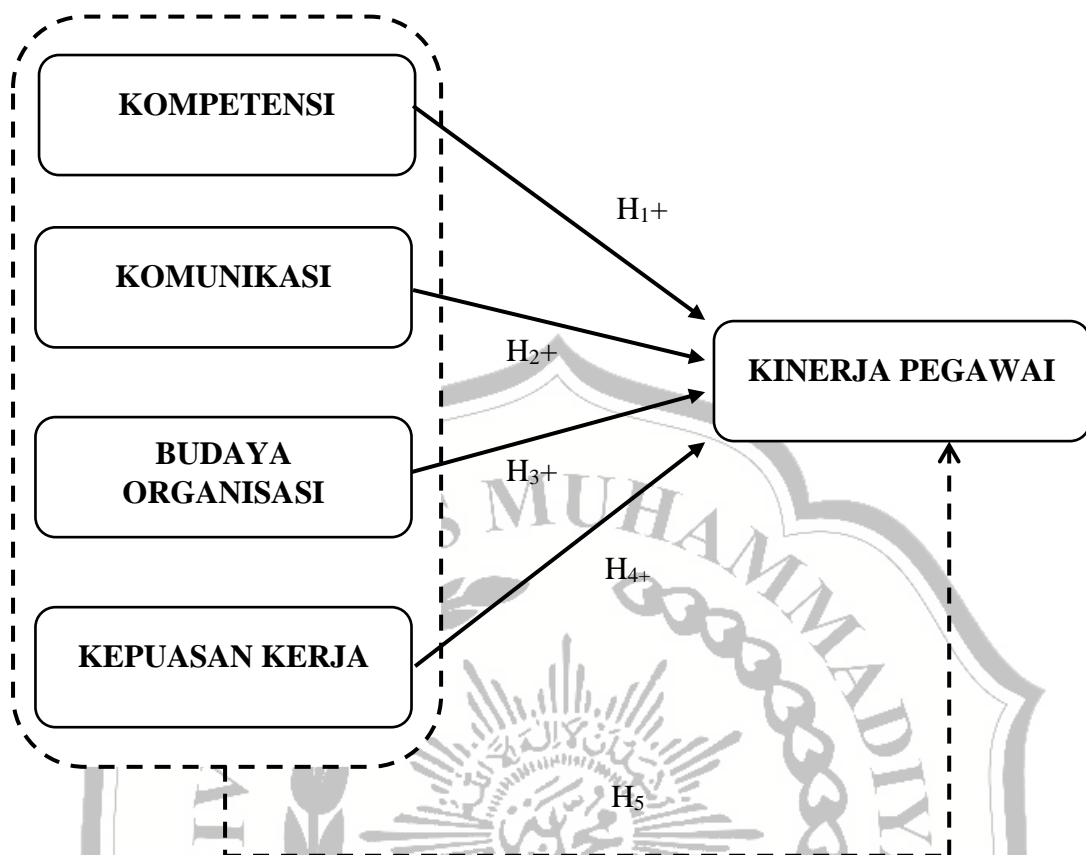
pengaruh yang besar terhadap kinerja dan perilaku pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai penelitian yang dilakukan oleh Rumagit (2019), Sumarwinati (2019), mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan didukung oleh (Suryadi & Efendi, 2018).

4. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja sebagai sikap individu sehubungan dengan jabatan dan pekerjaan yang muncul dari persepsi mereka terhadap bermacam-macam aspek jabatan seperti: imbalan, peluang promosi, supervisor, rekan sekerja. Demikian pula dengan lingkungan pekerjaan seperti gaya supervisor, kebijaksanaan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, imbalan diluar gaji.

Kepuasan kerja merupakan dampak dari adanya pelaksanaan pekerjaan dimana kepuasan dapat diinterpretasikan dan diekspresikan secara lebih akurat dengan nada emosional karyawan dan dilihat dari kesesuaian antara harapan individu mengenai pekerjaannya dan imbalan yang diberikan atas pekerjaan tersebut. Hal tersebut sesuai penelitian yang dilakukan oleh Latief (2019), Winata (2016), mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan didukung oleh Nasutiun (2019).

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut:



Keterangan:

- Uji Parsial
- - - - - Uji Simultan

D. Hipotesis

H1: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2: Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

H5: Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Purwokerto.