

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Kompetensi Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kompetensi Pegawai

Dalam menjalankan pekerjaannya setiap pegawai tentu memiliki kompetensi yang dapat diandalkan. Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi pegawai untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi pegawai sehingga kontribusi pegawai terhadap instansi ke depan menjadi lebih baik lagi.

Menurut Dermawan (2018), menyebut kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan.

Kompetensi menurut Miftahul *et al* (2017) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi mempunyai peranan yang penting, karena kompetensi pada umumnya menyanggung tentang kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi pegawai merupakan unsur penting dalam melakukan tugas pekerjaan, dengan kompetensi yang memadai dapat mendorong kinerja yang optimal dalam setiap instansi atau organisasi.

2.1.1.2. Indikator Kompetensi Pegawai

Dalam menentukan atau merumuskan kegiatan yang didalamnya terdapat satuan pengukuran perlu suatu variabel yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan secara pasti, sehingga bisa dipakai untuk mengukur yang terjadi.

Indikator variabel kompetensi pegawai menurut Spencer dan Spencer dalam Jufri (2018) yaitu:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diidentifikasi. Seseorang yang mengetahui tentang banyak hal belum tentu orang tersebut dapat melakukan apa yang dia ketahui.
- 2) Keterampilan (*Skill*) Keahlian/Kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.
- 3) Konsep Diri (*Self Concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu.
- 4) Ciri Diri (*Traits*) adalah karakter bawaan diri, misalnya reaksi yang konsisten terhadap sesuatu. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.
- 5) Motif (*Motiv*) adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan, dan perhatian (*concern*) yang biasanya terjadi tanpa disadari ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku seseorang

Indikator variabel kompetensi pegawai menurut Miftahul *et al* (2017) menyebutkan bahwa indikator kompetensi karyawan terdiri dari :

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki; yang kemudian tertanam dalam benak seseorang.
- 2) Pemahaman (*Understanding*) pemahaman yaitu menguasai sesuatu dengan pikiran. Karena itu, belajar berarti harus mengerti secara mental makna dan filosofisnya, maksud dan implikasi serta aplikasi-aplikasinya, sehingga menyebabkan siswa dapat memahami sesuatu.
- 3) Kemampuan/Ketrampilan (*Skill*) adalah kemampuan dalam tindakan dan memenuhi suatu tugas.
- 4) Nilai (*Value*) adalah sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk dimiliki, digunakan, dikonsumsi, ataupun dinikmati guna memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan.

- 5) Sikap (*Attitude*) kesiapan mental individu yang mempengaruhi, mewarnai bahkan menentukan kegiatan individu yang bersangkutan dalam memberikan respon terhadap obyek atau situasi yang mempunyai arti baginya
- 6) Minat (*Interest*) merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keterikatan pada suatu hal atau aktivitas tanpa adanya yang menyuruh, minat selalu diikuti dengan perasaan senang yang akhirnya memperoleh kepuasan.

Berdasarkan penjelasan di atas, indikator kompetensi adalah ilmu pengetahuan untuk mengetahui standart yang dapat diterapkan oleh instansi atau organisasi terhadap pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2.1.1.3. Faktor Kompetensi Pegawai

Pada dunia kerja, kecakapan dibutuhkan untuk mengetahui tipe pekerjaan seperti apa yang tepat bagi seseorang. Apabila kompetensi atas diri seorang pegawai telah diketahui maka perusahaan pun mampu membantu untuk mengembangkan pribadi melalui *training* atau pelatihan tertentu.

Sebuah penelitian mencoba mengkristalisasikan berbagai daftar kompetensi guna menghasilkan suatu hirarki kompetensi yang dikelompokkan atas sembilan (9) dimensi kompetensi menurut Aris Wijayanto *et al* (2011) yang dijabarkan dalam penjelasan sebagai berikut:

- 1) Manajerial kuantitatif, metode ilmiah yang merupakan alat bantu yang cukup baik bagi manajer dalam mengambil keputusan praktis yang diarahkan pada solusi terhadap persoalan-persoalan *business* yang luas dengan teknik-teknik khusus, dalam rangka mencari cara pemecahan yang optimal dari suatu sistem.
- 2) Etika, adalah nilai dan norma moral yang menjadi suatu acuan bagi umat manusia secara baik secara individual atau kelompok dalam mengatur semua tingkah lakunya
- 3) Kepemimpinan, kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

- 4) Analisis, adalah aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti, mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya.
- 5) Manajemen Kualitatif/Informasi, adalah pada prosesnya dan pemaknaan hasilnya. Manajemen kualitatif lebih tertuju pada elemen manusia, objek, dan institusi, serta hubungan atau interaksi di antara elemen-elemen tersebut, dalam upaya memahami suatu peristiwa, perilaku, atau fenomena.
- 6) Mutu Diri Pekerja, Individu adalah pemegang kendali penuh terhadap dirinya sendiri. Tidak mungkin seseorang menjadi lebih baik tanpa usaha dari dirinya sendiri. Tidak mungkin seorang pekerja dapat memenuhi kebutuhan kualitas dalam tempat kerjanya jika dia tidak mau meningkatkan kualitas dirinya.
- 7) Penyesuaian Diri, atau sering disebut dengan adaptasi adalah suatu penyesuaian pribadi terhadap lingkungan, penyesuaian ini dapat berarti mengubah diri pribadi sesuai dengan keadaan lingkungan, juga dapat berarti mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan pribadi.
- 8) Belajar dan Memahami Sesuatu, suatu faktor perilaku yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar tertentu yang menjadi acuan penilaian kinerja.
- 9) Pencapaian Hasil, adalah suatu objek yang dapat dinilai atas usaha suatu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari daftar panjang dimensi kompetensi seseorang yang ditengarai mampu membedakan kinerjanya tersebut, dapat dipertanyakan hal berikut: dari manakah terbentuknya semua kompetensi tersebut, atau dengan kata lain, sangat penting memahami faktor-faktor apakah yang membentuk tingkat penguasaan kompetensi seseorang yang merupakan tujuan utama dilakukannya penelitian ini.

Menurut Muhammad Riyanda (2017) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.
- 2) Karakteristik kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan

permasalahan dalam kehidupan ini sehingga hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan merespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

- 3) Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staff.
- 4) Isu emosional adalah kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan *performance* kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.
- 5) Kemampuan intelektual meliputi kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.
- 6) Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antarpegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas sesuai sikap, pengetahuan dan keterampilan yang selaras dengan aturan kerja yang berlaku di organisasi. Dengan demikian, kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

2.1.2. Lingkungan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam instansi yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam

lingkungan kerja, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis. Sedangkan pengaruhnya itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.

Rahmawanti (2014) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi saat ini masih banyak organisasi yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Josephine & Harjanti (2017), lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Segala sesuatu yang berada di tempat kerja merupakan lingkungan kerja. Pegawai berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan pegawai tersebut termasuk dari lingkungan kerja. Indikator pengukuran lingkungan kerja didasarkan pada sub komponen dari lingkungan kerja tersebut, dan bisa dijelaskan sebagai berikut pengukuran lingkungan kerja dari lingkungan teknologi, lingkungan manusia, dan lingkungan organisasional.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana para pegawai bekerja dalam suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi sosial, psikologi, dan fisik pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila pegawai dapat bekerja dengan optimal, tenang, dan memiliki produktivitas yang tinggi.

2.1.2.2. Faktor Lingkungan Kerja

Meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja. Menurut Aji & Budianto (2015) lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Organisasi selaku induk kerja harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para pegawai untuk bekerja dengan produktif. Penyediaan lingkungan kerja secara nyaman akan mampu memberikan kepuasan kepada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan yang mendalam bagi pegawai yang pada akhirnya pegawai akan mempunyai kinerja yang baik.

Kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menyebabkan para pegawai mudah stres, tidak semangat untuk bekerja, datang terlambat, demikian juga sebaliknya apabila lingkungan kerja itu sehat maka para pegawai tentunya akan semangat dalam bekerja, tidak mudah sakit, mudah untuk konsentrasi sehingga pekerjaan menjadi cepat selesai sesuai dengan target.

Menurut H. Wijaya & Susanty (2017), menjelaskan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor fisik dan non-fisik. Faktor fisik yang mempengaruhi lingkungan kerja, antara lain:

- 1) Kebersihan, lingkungan yang bersih dapat menimbulkan perasaan yang nyaman dan senang, sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang.
- 2) Pertukaran udara, pertukaran udara yang baik akan menyehatkan badan dan menimbulkan kesegaran, sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang.
- 3) Penerangan, penyediaan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan menjadi suatu pekerjaan dapat di selesaikan dengan lebih baik dan lebih teliti.
- 4) Temperatur, menurut hasil penelitian untuk tingkat temperatur akan memberikan pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.
- 5) Kebisingan, kebisingan dalam sebuah ruangan harus dikurangi sebisamungkin, hal ini dikarenakan kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta mengacaukan konsentrasi dalam bekerja.

Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Fasilitas kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
- 2) Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- 3) Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Sehingga penelitian lebih diarahkan kepada bagaimana pegawai mendapatkan rasa aman, nyaman, tentram, puas dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja tempat dimana pegawai itu bekerja yang didalamnya terdapat fasilitas – fasilitas yang menunjang pegawai dalam beraktivitas atau bekerja.

2.1.2.3. Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sendiri mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi fisik (pewarnaan ruangan, pencahayaan, kebersihan, dan tata ruang) dan dimensi non-fisik (kesejahteraan pegawai, suasana kerja, dan hubungan antar pegawai). Organisasi harus mampu menyediakan kedua dimensi tersebut dalam keadaan baik sehingga mampu membuat para pegawai untuk tetap bekerja dengan produktif dan saling bekerja sama antar pegawai maupun dengan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan kerja fisik dapat di artikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan menurut Rahmawanti (2014) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain. Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik:

- 1) Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.
- 2) Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka pegawai akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

- 3) Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan lampu saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
- 4) Pertukaran udara yang cukup dari ventilasi udara yang tersedia akan meningkatkan kesegaran fisik para pegawai. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai atap tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih baik dari pada gedung yang mempunyai atap rendah. Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah volume ruangan harus sebanding dengan jumlah pegawai yang ada agar pertukaran udara yang berlangsung lebih baik.
- 5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk di sini keamanan milik pribadi pegawai dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong pegawai dalam bekerja.
- 6) Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian.
- 7) Tata ruang Merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa memengaruhi kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Lingkungan kerja non-fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja di dalam perusahaan tersebut. Bisa dari hubungan atasan dengan bawahan. Bisa juga hubungan sesama rekan kerja, serta hubungan sesama bawahan. Tentu saja lingkungan kerja non-fisik itu penting. Jika tidak ada lingkungan kerja non-fisik yang baik, maka akan berpengaruh terhadap hubungan antar pegawai. Efeknya bisa terjadi saling bermusuhan hingga menjatuhkan satu sama lain. Pekerjaan pun tidak bisa dilakukan secara optimal dan maksimal.

Menurut Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Sedangkan menurut Rahmawanti (2014), lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama

rekan kerja, ataupun dengan bawahan kerjasama antar tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang diciptakan perusahaan terkait dengan lingkungan kerja non-fisik meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri. Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non-fisik:

1) Hubungan Atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Rahmawanti (2014), penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus dijaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

2) Hubungan antar pegawai

Hubungan antar pegawai dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja pegawai. Situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar pegawai demi untuk menciptakan kelancaran kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, juga dapat disimpulkan bahwa indikator lingkungan kerja non-fisik terbagi menjadi dua yaitu: (1) Hubungan antar pegawai; (2) Hubungan dengan atasan.

Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non-fisik yang kemudian disimpulkan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Unsur-unsur Lingkungan Kerja Non-Fisik

No.	Unsur
1	Struktur Kerja
2	Tanggung Jawab
3	Perhatian dan Dukungan Pemimpin
4	Kerja Sama Antar Kelompok
5	Komunikasi Dengan Kelompok

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berupa fisik maupun non-fisik yang dapat mempengaruhi pegawai saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka pegawai bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka pegawai tidak bisa aman dan nyaman.

Dengan demikian interaksi antar pegawai yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga pegawai akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya. Setiap pegawai harus membina hubungan yang harmonis baik dengansesama pegawai maupun dengan para atasannya, mampu berkomunikasi dalam sebuah team kerja dan bersikap ramah.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *Movere*, yang berarti “bergerak”. Arti ini adalah bukti dari definisi komprehensif berikut ini: motivasi adalah proses yang dimulai dengan menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses

motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Menurut Miftahul *et al* (2017) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Motivasi menurut Sutedjo & Mangkunegara (2018) dirumuskan sebagai sikap yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan performansi pekerjaan.

Dapat disimpulkan motivasi merupakan hal utama yang mendukung perilaku manusia agar giat bekerja dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena atasan memberikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi sesuai tujuan yang diinginkan.

2.1.3.2. Teori Motivasi Kerja

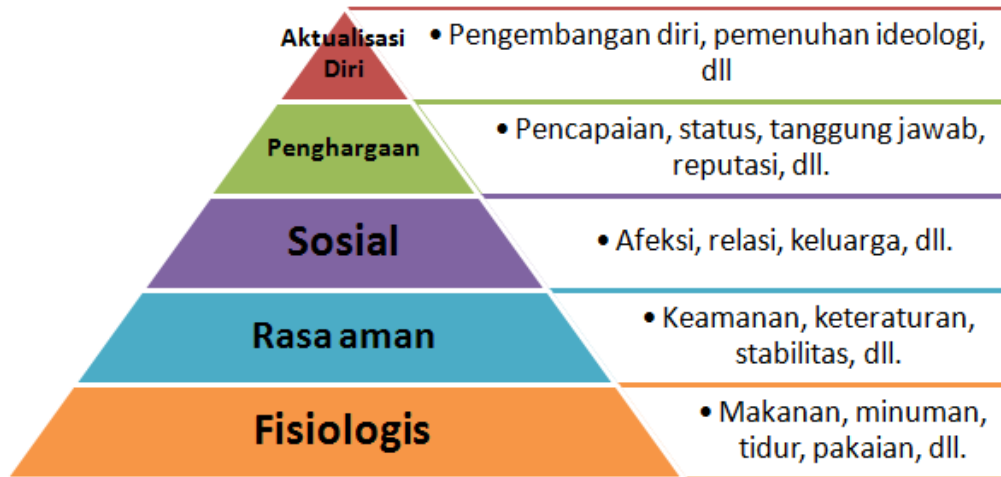
Teori-teori motivasi menjelaskan mengapa orang terdorong untuk bekerja keras. Kebanyakan teori motivasi memfokuskan perhatian pada kinerja, karena kinerja merupakan variabel penting. Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi.

Teori Maslow dalam Sutedjo & Mangkunegara (2018) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan kedalam lima hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1

Hirarki Kebutuhan menurut Maslow

Sumber: Sutedjo & Mangkunegara (2018)



- 1) Kebutuhan Fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur, dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman. Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- 3) Kebutuhan Sosial. Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, *supervise* yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
- 4) Kebutuhan Penghargaan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena mengaktualisasikan

perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Dalam istilah motivasi Maslow berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpenuhi sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan tersebut secara substansial terpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku. Jika kita ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, kita perlu memahami di tingkat mana keberadaan orang itu dalam hirarki dan perlu berfokus pada pemusatan kebutuhan pada atau di atas tingkat itu. Sehingga kebutuhan orang tersebut dapat terpenuhi.

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan Teori Motivasi Kerja Dua Faktor yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- 1) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan penyeliaan kelompok kerja.
- 2) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang menurut teori motivasi kerja dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dinyatakan dalam tabel yang terdapat pada halaman selanjutnya.

Tabel 2.2

Faktor yang mempengaruhi Kondisi Pekerjaan Seseorang menurut Herzberg

Faktor <i>Hygiene</i>	Faktor <i>Motivation</i>
Gaji	Kemajuan
Kondisi Kerja	Perkembangan
Kebijakan Perusahaan	Tanggung Jawab
Penyeliaan	Penghargaan
Kelompok Kerja	Prestasi
-	Pekerjaan itu sendiri

Sumber : Perilaku Organisasi Prabu (2005)

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg:

- 1) Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
- 3) Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang pegawaidengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh oleh para penyelia, kebijaksanaan

organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Selain teori Abraham Maslow dan Frederick Herzberg, David McClelland dalam Teori McClelland Robins dalam Tampi (2014), mengatakan 3 poin, yaitu:

- 1) Motif Kekuasaan, merupakan keinginan untuk mengatur orang lain, untuk mempengaruhi perilaku mereka dan bertanggung jawab terhadap orang lain.
- 2) Motif Afiliasi/Sosial, merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.
- 3) Motif Berprestasi, merupakan keinginan untuk mencapai prestasi dalam bekerja. Seseorang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, antara lain:
 - a. Menyukai pengambilan resiko yang layak sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
 - b. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *Management by Objectives* (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
 - c. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
 - d. Mempunyai ketrampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan demikian maka akan timbul motivasi kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai. Para pegawai yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang pegawaidengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Dari beberapa pengertian motivasi menurut para ahli di atas, peneliti mendefinisikan bahwa teori motivasi merupakan sesuatu yang menciptakan semangat kerja pegawai atau pekerja, sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu pegawai yang bersangkutan.

2.1.3.3. Jenis Motivasi Kerja

Motivasi akan mendorong diri anda untuk mewujudkan keinginan, inilah yang dimaksud dengan motivasi. Motivasi diri datang dari anda sendiri bukan karena orang lain yang menyuruh anda melakukan sesuatu. Motivasi yang timbul dalam diri seseorang dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Kedua motivasi ini bisa menimbulkan seseorang menjadi lebih baik dan menciptakan apa yang mereka inginkan menjadi kenyataan. Sumber kekuatan dalam diri seseorang adalah motivasi, maka motivasi bisa dijadikan kekuatan yang membuat mereka lebih baik dari sebelumnya.

Menurut Sitepu (2013), menyatakan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik adalah:

- 1) Kebutuhan (*need*). Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis.
- 2) Harapan (*Expectancy*). Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang ke arah pencapaian tujuan
- 3) Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

Menurut Maulana *et al* (2008) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpenuhi. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan Maulana *et al* (2008). Beberapa faktor dari motivasi intrinsik menurut Maulana *et al* (2008), antara lain:

- 1) Tanggung jawab
- 2) Penghargaan

- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Pengembangan dan kemajuan

Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik adalah kebalikan dari motivasi instrinsik. Menurut Sitepu (2013) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini bisa berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, gaji besar, jabatan, pujiandan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik antara lain:

- 1) Dorongan keluarga merupakan salah satu faktor pendorong (*reinforcing factors*) karena ingin membahagiakan orang tua motivasi ini sering kali menjadi pengingat bagi pegawai untuk terus tetap bekerja meskipun banyak menghadapi tantangan dalam menjalani pekerjaannya.
- 2) Lingkungan adalah tempat dimana seseorang tinggal. Lingkungan dapat mempengaruhi seseorang sehingga dapat termotivasi untuk melakukan sesuatu. Selain keluarga, lingkungan juga mempunyai peran yang besar dalam memotivasi seseorang dalam merubah tingkah lakunya. Dalam sebuah lingkungan yang hangat dan terbuka, akan menimbulkan rasa persaudaraan yang tinggi.
- 3) Pendapatan tetap mendapatkan pendapatan tetap setiap bulan merupakan salah satu tujuan seorang untuk bekerja terlebih jika pegawai harus hidup mandiri inilah salah satu alasan seorang termotivasi untuk bekerja meski mendapat tantangan yang menurunkan semangat dalam bekerja.

Maulana *et al*(2008) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Apabila perusahaan menyediakan kondisi kerja, upah, tunjangan atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik pegawai yang baik dan perputaran dan kemangkiran akan meningkat. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji.
- 2) Kebijakan.

- 3) Hubungan kerja.
- 4) Lingkungan kerja.
- 5) *Supervise*.

Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kedua pengertian mengenai jenis motivasi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong gairah seseorang untuk melakukan pekerjaan yang mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.1.3.4. Faktor Motivasi Kerja

Faktor motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Seorang pemimpin yang merupakan motivator harus mengetahui tentang motivasi agar keberhasilan organisasi dalam mewujudkannya usaha kerja manusia dapat tercapai. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan-tindakan. Menurut Hasibuan (2018) bentuk dari motivasi terbagi menjadi dua yaitu:

- 1) Motivasi langsung, yaitu motivasi (materiil & non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan yang memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- 2) Motivasi tak langsung, yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya, mesin yang baik, ruangan kerja yang terang, suasana kerja, penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktif.

Rezita *etal* (2014) juga mengemukakan bahwa motivasi memiliki dua metode/cara penyampaian, yaitu:

- 1) Motivasi langsung (*Direct Motivation*) yaitu motivasi baik secara materiil maupun non materiil yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung

ini bisa dalam bentuk ucapan, pujian, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa;

- 2) Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*) yaitu pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang, betah, dan bersemangat dalam bekerja.

Dua pendapat di atas sama-sama menyebutkan bahwa ada dua metode dari penyampaian motivasi, yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Oleh karena itu, motivasi ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja pegawai, sehingga produktivitas kerja meningkat. Tujuan yang ingin dicapai dari motivasi di dalam dunia pekerjaan antara lain, sebagai berikut: 1) mendorong gairah dan semangat kerja pegawai; 2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai; 3) meningkatkan produktivitas kerja pegawai; 4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan; 5) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai; 6) mengefektifkan penggunaan pegawai; 7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai; 9) meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai; 10) mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat tanggung jawab kepada instansi secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Sutedjo & Mangkunegara (2018) kinerja adalah sikap yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai

dengan perannya dalam organisasi. Sejalan dengan itu, menurut Kusumawati (2008) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu, individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja juga merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi.

2.1.4.2. Indikator Kinerja Pegawai

Memang terdapat banyak definisi mengenai indikator kinerja. Indikator kinerja ada yang mendefinisikan sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome*. Indikator kinerja juga mendefinisikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu definisi lagi menjelaskan bahwa indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Menurut Sutedjo & Mangkunegara (2018) kinerja pegawai yang umum untuk sebagai besar pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut Asmono (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis, meliputi:
 - a. Kemampuan menggunakan metode.
 - b. Teknik kerja yang di gunakan karyawan.
 - c. Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
 - d. Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis.
 - e. Pelatihan yang diperoleh karyawan.
- 2) Kemampuan konseptual, meliputi:
 - a. Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
 - b. Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
 - c. Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, meliputi:
 - a. Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - b. Memotivasi karyawan.
 - c. Melakukan negosiasi.
 - d. Pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau indikator suatu pekerjaan yang mencerminkan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya sesuai standar yang telah ditentukan dan sejalan tujuan organisasi dalam waktu tertentu dan dapat diukur.

2.1.4.3. Penilaian Kinerja Pegawai

Istilah penilaian kerja disebut dengan *Performance Appraisal* yang dapat diartikan sebagai suatu kajian mengenai penilaian yang secara sistem terhadap keadaan kerja pegawai yang dilakukan dengan formal yang berkaitan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai. Asmono (2015) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara *vertical* atau *horizontal* didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Firdaus (2016), terdapat dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- 1) Metode objektif menyangkut dengan metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- 2) Metode pertimbangan adalah metode penilaian memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya memiliki kualitas kinerja yang bagus dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja pegawai yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung penelitian ini terdapat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	A. Rahadi, Iqzal Anshari, Abdul Rahman Mus, dan Serlin Serang (2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Datascrip Cabang Makassar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa antara variabel kompetensi, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Datascrip Cabang Makassar, sehingga dari hasil analisis data penelitian dapat dikatakan hipotesis yang diajukan terbukti. 2. Hasil analisis data penelitian secara parsial yang telah dilakukan antara variabel kompetensi dan lingkungan kerja menunjukkan bahwa berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Datascrip Cabang Makassar, sedangkan variabel motivasi kerja menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>pada PT. Datascrip Cabang Makassar. Maka dari hasil analisis data penelitian dapat dikatakan hipotesis kedua yang diajukan tidak terbukti (hipotesis ditolak).</p> <p>3. Kompetensi karyawan adalah variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Datascrip Cabang Makassar.</p>
2	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawa, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	<p>1. Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga meskipun para pegawai yang bekerja di Dinas PU Provinsi Bali memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut, demikian juga dengan Lingkungan Kerja, karena berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja maka meskipun lingkungan kerja di Dinas PU Provinsi Bali mengalami perbaikan, hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya</p> <p>2. Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh</p>

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut sementara semakin baik Kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kepuasan kerjanya.</p> <p>3. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai sementara kurang berpengaruhnya kompetensi terhadap kinerja pegawai berarti meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai.</p> <p>4. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja para pegawai tersebut sementara pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja</p>

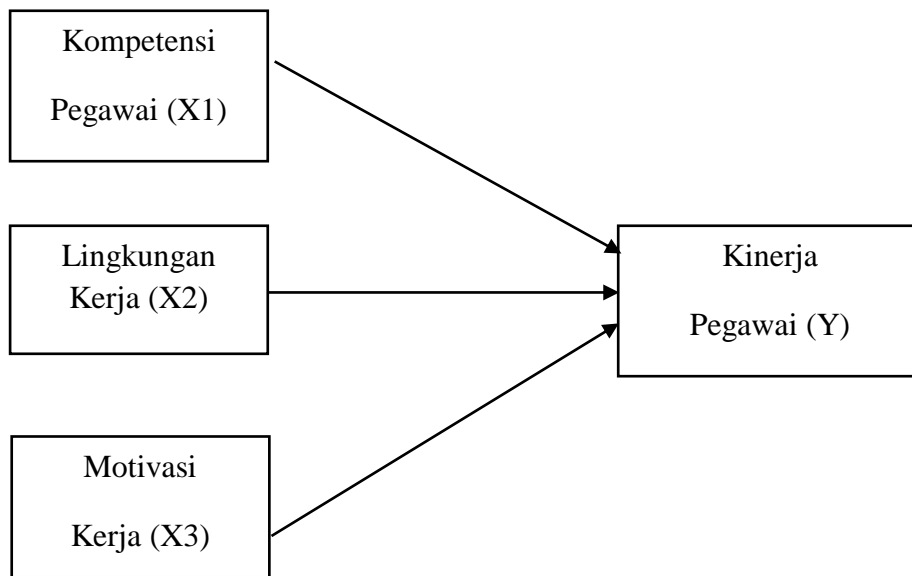
No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			para pegawai tersebut di Dinas PU Provinsi Bali.
3	Muhammad Joni Hidayat (2020)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. 2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. 3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. 4. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. 5. Terdapat pengaruh kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan.

2.3. Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian digunakan untuk memudahkan arah dalam menjawab tujuan penelitian yang telah ditentukan. Skema model konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2

Model Konseptual Penelitian



Perumusan Hipotesis:

Hipotesis I : Pengaruh langsung antara kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Batu.

Hipotesis II : Pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Batu.

Hipotesis III : Pengaruh langsung antara motivasikerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Batu.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Secara keseluruhan hipotesis berarti di bawah kebenaran (belum tentu benar) dan baru dapat diangkat menjadi suatu kebenaran jika memang telah disertai dengan bukti-bukti. Dengan demikian, hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya. Maka, hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

2.4.1. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Kompetensi pegawai yang diharapkan adalah kompetensi yang berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kinerja terhadap instansi. Seorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila didukung dengan kompetensi yang baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi memiliki karakter sikap, dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan serangkaian kompetensi khusus untuk melaksanakan kinerja secara efisien dan efektif. Sedangkan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut perlu disesuaikan dengan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa pegawai berkompoten tinggi merupakan sumber daya utama di setiap organisasi agar dapat memperoleh keunggulan dalam persaingan. Dalam proses transformasi kinerja maka meningkatkan kompetensi terhadap kinerja dilakukan agar dapat mengetahui tingkat prestasi pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya, semua hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal. Pernyataan diatas didukung dengan hasil penelitian oleh Sholehatusya'diah (2017) dan Winanti (2011).

H_1 : Kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai

2.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan faktor penting bagi para pegawai untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja

yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena hal ini akan sangat menentukan baik itu untuk pegawai maupun untuk instansi, karena jika hal ini mendapat perhatian dari instansi maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang, instansi memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi pegawai akan memperoleh kinerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2009) dan Aji & Budianto (2015).

H_{II} :Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

2.4.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai mampu melakukan pekerjaan dan mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya merupakan sebuah perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan pegawai maka akan tercipta hasil kinerja maksimal

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar pegawai mau bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai target instansi. Hal yang berkaitan dengan kinerja adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap pegawai dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena dengan motivasi, seorang pegawai

akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan secara mayoritas membuktikan bahwasanya motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai disuatu instansi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan ahli teori pada umumnya bahwasanya motivasi merupakan faktor penting dalam suatu upaya meningkatkan kinerja pegawai. Dari paparan pernyataan diatas seperti halnya dikemukakan oleh Kadek *et al* (2019) dan Sugiarto (2014)

H_{III} : Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.