

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan praktik yang dibutuhkan seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian [1].

##### 2.1.2 Kompetensi

###### 2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan [5].

Kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai spesifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penempatannya didalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan didunia kerja [1].

Dari beberapa definisi kompetensi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

yang dimiliki individu yang telah melekat pada perilakunya dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaannya.

### 2.1.2.2 Aspek Kompetensi

Ada beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut: [1].

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Perusahaan (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan adalah melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Adapun tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan mengembangkan urutan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional diaitkan dengan kinerja yang sukses.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengatur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orienasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstarsikan fleksibilitas dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstarasikan keahlian teknis dan profesioanal, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka [1].

### 2.1.2.3 Manfaat Kompetensi

Adapun manfaat penggunaan Kompetensi [1] :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
2. Alat seleksi karyawan.
3. Memaksimalkan produktitivas.
4. Dasar untuk pengembangan system remunerasi.
5. Memudahkan adaptasi terhadap prubahan.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

### 2.1.2.4 Karakteristik Kompetensi

Terdapat karakteristik kompetensi lima aspek, yaitu [1] :

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsistem mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan freedback untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah eatak orang yang membuat orang untuk berpeilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informs yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan

sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang programmer computer membuat suatu program yang berkaitan dengan SDM.

#### 2.1.2.5 Indikator-Indikator Kompetensi

Adapun Indikator-Indikator Kompetensi [6] :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan atau dari kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian/keterampilan (*skill*). Yaitu memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (*attitude*), yaitu menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternaslisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang didalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi [1]. Definisi lain bahwa kultur organisasai sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengenalikan intraksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi [7].

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi [8]. Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai definisi Budaya organisasi maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang mempengaruhi cara dalam melakukan pekerjaan dan cara pegawai berperilaku didalam organisasi.

### **2.1.3.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi**

Adapun unsur-unsur Budaya Organisasi, yaitu [8] :

1. Unsur budaya yang tampak (*visible artifacts*), dimana unsur tersebut mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara, simbol-simbol, ritual, logo organisasi dan cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh anggota organisasi.
2. Unsur budaya yang tidak tampak (*invisible artifacts*), adalah nilai-nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang pada hakikatnya akan mempengaruhi unsur yang visible tersebut.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun 5 fungsi Budaya Organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu [3] :

1. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudahkannya timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme control dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **2.1.3.4 Model/Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki 4 model/tipe, yaitu [8] :

1. Budaya Hierarki (*hierarch culture*), dicirikan dengan tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur, orang bekerja atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan terlalu berorientasi terhadap prosedur. Peraturan formal dan kebijakan memegang

peranan penting dalam organisasi. Kebanggaan pemimpin adalah pada koordinasi yang baik dan pengorganisasian yang didasarkan pada efisiensi.

2. Budaya kesukuan/Keluargaan (*clan culture*), dicirikan dengan perilaku yang sangat bersahabat ditempat kerja, saling berbagi dan para anggota organisasi layaknya keluarga besar. Pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai penasihat atau figure orang tua. Organisasi tersebut dibangun loyalitas dan tradisi serta komitmen sangat tinggi.
3. Budaya adhokrasi (*adhocracy culture*), dicirikan dengan tempat kerja yang terkondisi dinamis, entrepreneur dan kreatif. Orang-orang didalamnya berani mengambil resiko. Pemimpin dianggap innovator dan pengambilan resiko. Perekat didalam organisasi tersebut adalah komitmen dan inovasi. Organisasi mendorong setiap individu untuk memiliki inisiatif dan kebebasan.
4. Budaya pasar (*market culture*), dicirikan dengan organisasi yang berorientasi pada hasil dan sangat kompetitif. Fokus organisasi untuk jangka panjang yaitu tindakan kompetisi dan pencapaian terukur tujuan dan target. Keberhasilan di tentukan oleh penetrasi pasar dan share market.

#### 2.1.3.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari budaya yang juga bisa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya [7] :

1. Budaya itu diciptakan (*culture is invented*), terdapat 3 sistem yang dapat menciptakan budaya, yaitu :
  - a) *Ideological*- sistem atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan.
  - b) *Technological system* seperti, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang.
  - c) *Organizational system* seperti, sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin mebentuk perilaku secara efektif.
2. Budaya dipelajari (*culture is learned*), untuk mengetahui bagaimana budaya suatu kelompok atau individu, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan dinikmati, sehingga manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan perilaku budaya yang ada.

3. Budaya secara sosial diturunkan (culture is socially shared). Budaya merupakan kelompok perwujudan yang diturunkan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut oleh zaman dahulu terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
4. Budaya bersifat adaptif (culture is adaptive), budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
5. Budaya memberikan petunjuk (culture is prescriptive), apa yang biasa dilakukan oleh kelompok tertentu akan member isyarat bahwa itulah keinginan mereka yang akan memberikan kepuasan tersendiri.

#### **2.1.3.6 Kriteria Ukuran Budaya Organisasi**

Untuk dapat menentukan karakteristik budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya organisasi juga bermanfaat untuk menentukan sejauh mana karakteristik tipe budaya organisasi yang tepat atau relevan sesuai dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap organisasi memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berbeda. Karakteristik organisasi yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya organisasi [8] :

Ada 3 perspektif yang merupakan kriteria ukuran dalam menentukan karakteristik budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, yaitu [8] :

##### **1. Kriteria Kekuatan**

Menurut perspektif ini, budaya yang kuat akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Budaya yang kuat juga memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan dan bahkan membunuh tumbuhnya motivasi dan inovasi pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi karena tingginya tingkat kebersamaan, intensitas dan kesepakatan dikalangan mengenai apa yang harus dipertahankan dalam organisasi tersebut.

##### **2. Kriteria Kecocokan/Kesesuaian**

Kriteria ini berdasarkan asumsi bahwa budaya organisasi harus sejajar dengan konteks strategis organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategis yang diasosiasikan dengan kinerja.

### 3. Kriteria Adaptif

Asumsi dari prespektif ini adalah hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang akan diasosiasikan dengan kinerja. Adaptabilitas budaya organisasi sebagai bentuk ukuran kualitas, membawa konsekuensi pemahaman bahwa setiap organisasi apabila menginginkan budaya organisasi yang dimiliki dapat mendongkrak kinerja maka organisasi tersebut harus melakukan inovasi atau perubahan-perubahan sesuai dengan tantangan internal dan eksternal.

Tujuan penerapan Budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut [9].

#### **2.1.3.7 Indikator Budaya Organisasi**

Adapun indikator dari Budaya Organisasi, yaitu [6]:

1. Kesadaran diri, dimana anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, serta menaati peraturan-peraturan yang ada.
2. Keagresifan, dimana anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian, dimana anggota saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa, dimana anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisiensi.
5. Orientasi tim, kondisi dimana seluruh anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota organisasi, yang ada pada akhirnya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## 2.1.4 Motivasi Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan [1]. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior, manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi [10].

Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya [1]. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka [11].

Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct), dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada

pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energy di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan [12]. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

#### 2.1.4.2 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik [2] :

##### 1. Motivasi Intrinsik

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.

##### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

#### 2.1.4.3 Indikator Motivasi

Teori motivasi kebutuhan Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Malow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari [10] :

1. Psikologis (*physiological needs*), kebutuhan akan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Keamanan (*safely needs*), kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial (*social needs*), kebutuhan kasih sayang, rasa saling memiliki dan diterima baik serta persahabatan.
4. Penghargaan (*esteem needs*), mencakup faktor penghormatan dalam diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan diluar diri seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri (*self-actualization needs*), dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Yang dimana kelima kebutuhan diatas diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

Motivasi digolongkan menjadi 2 jenis motivasi, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi kerja positif, suatu dorongan yang diberikan seorang karyawan untuk bekerja dengan baik. Dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan. Misalnya memberikan pujian atas hasil kerja karyawan.
2. Motivasi kerja negatif, dilakukan untuk menghindari kesalahan-kesalahan dan agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebarkannya. Misalnya, berupa sanksi, skors dan penurunan jabatan.

#### **2.1.4.4 Tujuan Pemberian Motivasi**

Adapun tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk sebagai berikut [13] :

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

#### **2.1.4.5 Metode-metode Motivasi**

Beberapa metode-metode motivasi, antara lain [14] :

##### **a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)**

Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikan secara langsung pada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung biasa dalam bentuk ucapan, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, ataupun bintang jasa.

##### **b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)**

Motivasi tak langsung adalah pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang atau betah dan bersemangat dalam kerjanya. Misalnya menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan terang, sarana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja.

## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas [1]. Pendapat lain menyebutkan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana mengenal banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani [12].

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja karyawan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja [15].

#### **2.1.5.3 Tujuan Kinerja Karyawan**

Manajemen Kinerja karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen sumber daya manusia, merupakan suatu metode untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, mempertahankan dan meningkatkannya sesuai dengan kebutuhan organisasi, melalui pengembangan kompetensi yang didasari oleh cipta, rasa, dan karsa yang melekat pada diri setiap individu karyawan. Dengan demikian, manajemen kinerja karyawan memiliki dua tujuan organisasi sekaligus, yaitu tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan, sehingga manajemen kinerja karyawan ini juga memiliki tugas untuk menyinergikan kedua tujuan tersebut agar karyawan maunya berkinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan karyawan juga dapat dicapai.

#### **2.1.5.4 Manfaat Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan aktivitas yang sangat penting dan harus dilakukan dalam dilakukannya dalam melaksanakan manajemen kinerja karena aktivitas ini merupakan sumber utama informasi yang diperoleh secara formal melalui sebuah sistem yang terstruktur dan berkelanjutan. Berbagai macam informasi yang terkait dengan pelaksanaan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya dapat diperoleh melalui aktivitas penilaian kinerja ini, seperti kesesuaian kompetensi karyawan dengan pekerjaan yang harus dilakukannya, tingkat kualitas kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, tingkat kinerja karyawan, tingkat dukungan organisasional, bahkan juga dapat diperoleh informasi tentang ketepatan deskripsi pekerjaan untuk setiap jenis pekerjaan, dan juga program perekrutan, seleksi, dan pengujian. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat yang besar bagi manajemen kinerja.

#### **2.1.5.5 Ukuran-Ukuran Dari Kinerja Karyawan**

Ukuran dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut [16]:

1. *Quantity of work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

2. *Quality of work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

### 3. *Job Knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

### 4. *Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

### 5. *Cooperation*

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau semua anggota organisasi.

### 6. *Dependability*

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

### 7. *Initiative*

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.

### 8. *Personal Qualities*

Menyangkut kepribadian, Kepemimpinan, Keramahatmahan dan integritas pribadi.

Hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

#### **2.1.5.6 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut [1] :

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, singkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini :

1. Wardiman Mokodompit (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (Perseero) Cabang Makassar. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar [17].
2. Linawati suhaji (2012), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Herculon Carpet Semarang, Hasil Penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi tidak berpengaruh signifikan dan berbanding terbalik terhadap kinerja, motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara bersama- sama meupung mempengaruhi terhadap kinerja karyawan PT. Herculon Carpet Semarang [18].
3. Dedek Kurniawan Gultom (2014), melakukan penelitian tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terdapat kinerja karyawan pada PT.Perusahaan Gas

Negara (Persero) Tbk Medan. Disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan Budaya Organisasi dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan [19].

4. Praptiestrini (2015) melakukan penelitian tentang Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [4].
5. Yuli Suwati (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Tunas Hijau Samarinda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan secara parsial Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [20].
6. Fisla Wirda (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan [21].

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirangkum pada table berikut :

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian yang diperoleh oleh penelitian</b>
Wardiman Mokodompit (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi X <sub>2</sub> : Kepuasan kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Linawati Suhaji (2012)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi,	X <sub>1</sub> : Motivasi X <sub>2</sub> : Kompetensi X <sub>3</sub> : Kepemimpinan	1. Secara parsial Kepemimpinan dan lingkungan kerja

(Tabel 2.1 Sambungan)

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian yang diperoleh Penelitian
	Kepemimpinan, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja Karyawan PT.Herculon Carpet Semarang	X <sub>4</sub> : Lingkungan Kerja Y : Kinerja Karyawan	berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
Dedek Kurniawan Gultom (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi X <sub>2</sub> : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara Simultan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Praptiestrini (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT.Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Yuni Suwati (2015)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Tuna Hijau Samarinda	X <sub>1</sub> : Kompensasi X <sub>2</sub> : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	1. Secara Parsial Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Secara simultan Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Fisla Wirda (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi X <sub>2</sub> : Kompetensi	1. Secara Parsial menunjukkan bahwa Budaya Organisasi

(Tabel 2.1 Sambungan)

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian yang diperoleh Penelitian
	Kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung	Y : Kinerja Karyawan	Dan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Didalam suatu Perusahaan, kinerja karyawan merupakan yang penting. Kinerja adalah suatu prestasi seorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan. Jika kinerja karyawan maksimal maka kinerja karyawan juga maksimal. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, organisasi harus memiliki karyawan yang berkompentensi agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan karyawan. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu. Budaya organisasi sangat dibutuhkan karena budaya organisasi mencerminkan kebiasaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada didalam suatu organisasi. Bentuk Budaya

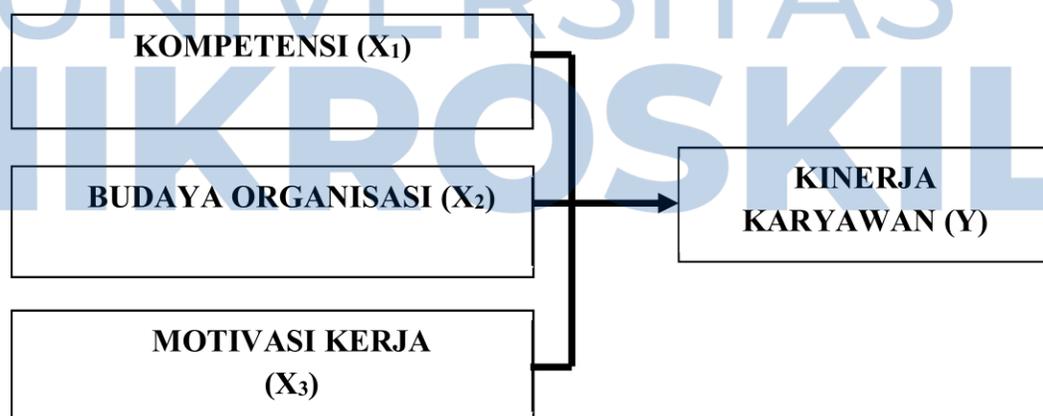
organisasi yang tinggi yaitu karyawan diharapkan menunjukkan perilaku dan kebiasaan yang baik didalam organisasi.

Peningkatan Kinerja pegawai berhubungan dengan segala sesuatu yang ada di sekitar atau atasan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di emban. Memberikan Motivasi kerja kepada karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Motivasi dapat menaikkan hasil kerja dengan memberikan suatu penghargaan atau reward kepada karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama manfaat bagi karyawan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktivitas. Begitu pula dengan motivasi dalam perusahaan dalam rangka peningkatan produktivitas dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Dengan adanya motivasi kerja maka dapat dilihat pengaruhnya dari kinerja karyawan, dimana karyawan akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk berprestasi dan memperoleh jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini akan menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Kerangka Konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan [22]. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

### 1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

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 [12]. Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Hal ini juga menjelaskan bagaimana kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Jadi semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan maka semakin baik kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [21].

$H_1$  : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

Budaya Organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan [13]. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen

puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [4].

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.**

Motivasi dan kinerja adalah suatu bagian yang saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja, dan begitu pula sebaliknya [2]. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar karyawan yang bekerja bersedia melaksanakan pekerjaannya dengan penuh semangat dan berdedikasi sehingga dapat memenuhi kualitas yang diharapkan dengan memberikan hasil kerja yang maksimal. Kinerja karyawan akan menjadi tinggi jika adanya dorongan motivasi, dan penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dimana penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [19]

H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

### **4. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat dijelaskan sebagai faktor yang secara hakiki terdapat dalam diri seseorang, seperti kemampuan ketrampilan dan sikap seseorang dalam bekerja. Sementara faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan seperti motivasi yang diberikan dari perusahaan [12]. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bersumber dari dalam individu karyawan ( Motivasi kerja karyawan ) maupun dari luar individu karyawan ( Kompetensi dan Budaya organisasi ).

H<sub>4</sub> : Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III Distrik I Labuhan Batu Sumatera Utara.

