BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka menurut (Umi Narimawati, 2007:57) memaparkan bahwa : "membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian yang difokuskan pada penelitian sebelumnya (terdahulu) untuk itu ditinjau pustaka dari setiap terbitan/buku/publikasi hasil penelitian yang dianggap relevan dibahas secara kritis yang meliputi siapa yang pernah meneliti topik atau masalah itu, dimana penelitian itu dilakukan, apa unit dari bidang studinya, bagaimana pendekatan dan analisisnya, bagaimana kesimpulannya, apa kritikan terhadap studi ini, Pro dan Kontra serta rekosiliasi terhadap temuan penelitian."

2.1.1 Implementasi Budaya PIQIE

2.1.1.1 Pengertian Implementasi Budaya PIQIE

Eddy Soeryanto Soegoto (2009:313) Budaya perusahaan(*corporate culture*) adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota-anggota di dalam suatu kelompok dan cenderung untuk menetap bahkan apabila anggota kelompok telah berganti.

Robbins (2001:525) Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan

kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Umar (2010:207), Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003:68), memberi batasan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen, kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Beberapa pendapat ahli secara umum menekankan, bahwa dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan,

bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan Budaya Piqie (*Profesionalisme, Integrity, Quality, Information and Technology, Excellence*) dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 2.1

Budaya Organisasi Universitas Komputer Indonesia

Professionalism	Bekerja secara profesional, disiplin, bertanggungjawab, komitmen tinggi, kompetensi, efisien dan efektif, berorientasi ke masa depan.
Integrity	Memiliki karakter (sikap, watak, sopan santun) yang baik, kredibel (dapat dipercaya), menjaga kehormatan dan nama baik, jujur, berdedikasi, taat pada peraturan dan kode etik, bertaqwa.
Quality	Kualitas dan mutu terbaik dalam perkuliahan, sistem pendidikan, layanan akademik, penelitian, pengabdian masyarakat.
Information and Technology	Teknologi informasi diterapkan pada setiap aktivitas perkuliahan, sistem pendidikan, layanan akademik, penelitian, pengabdian masyarakat.
Excellence	Menjadi yang terbaik, kapabilitas (nalar, berpikir, kecerdasan) tinggi, mental juara, siap berkompetisi, menghasilkan kinerja yang unggul.

Jadi kesimpulan dari penulis menyatakan bahwa implementasi budaya PIQIE (*Professionalism, Integrity, Quality, Information and Technology, Excellence*) merupakan penerapan nilai-nilai, asumsi-asumsi, pola keyakinan dan norma-norma yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Yang berfungsi untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003:305), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

   Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan

kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatikan ke rincian

   Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi hasil

   Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil meliputi : kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4. Orientasi orang/individu

   Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5. Orientasi pada tim

   Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

   Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja.

7. Stabilitas

   Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi itu, bagaimana penyelesaian di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku (Robbins, 2001:248).

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya mendukung pencapaian sasaran organisasi. Karakteristik ini merupakan ciri utama budaya organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, juga berlakupada semua jenis organisasi baik yang berorientasi kepada jasa atau produk. Selanjutnya Luthans (2002:123), memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik :

1. Perarturan-perarturan perilaku yang harus dipenuhi
2. Norma-norma
3. Nilai-nilai yang dominan
4. Filosofi

5. Aturan-aturan
6. Iklim organisasi

Karakteristik budaya organisasi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang.

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002:253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2005:83) menyebutkan empat fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Memberikan identitas

   Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Fungsi identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

2. Memudahkan komitmen kolektif.

   Dalam fungsi ini setiap karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga setiap karyawan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

   Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf lingkungan kerja yang dirasakan positif dan mendukung; konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan.

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

Dimana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

2.1.1.3 Kekuatan Budaya Organisasi

Luthans (1989) dalam (Pabundu Tika, 2006:109) mengatakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan budaya organisasi adalah :

1. Kebersamaan yaitu sejauhmana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi olehunsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota baru khususnya melalui program-program pelatihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah,dan tindakan-tindakan lainnya yang memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.
2. Intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu pimpinan organisasi perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Selanjutnya Robbins (dalam Tika MP 2006:111) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi kuat adalah :

1. Menurunnya tingkat keluarnya pegawai.
2. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.
3. Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika MP, 2006:111) juga mengemukakan ciri-ciri budaya organnisasi lemah yaitu:

1. Mudah terbentuk kelompok antara satu dengan yang lainnya.
2. Kesetiaan pada kelompok melebihi kesetiaan pada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama dan mempertahankan eksistensinya selama mungkin. Sedangkan budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para karyawan sehingga organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

2.1.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002:253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.

4. Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2005:83) menyebutkan empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

   Fungsi identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.

   Dalam fungsi ini setiap karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga setiap karyawan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

   Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf lingkungan kerja yang dirasakan positif dan mendukung; konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami

mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

Dimana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

2.1.1.5 Pembentukan Budaya Organisasi

Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan harus dapat memahami dengan benar budaya perusahaan yang ada. Pemahaman inisangat berkaitan dengan setiap gerak langkah, setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan dari implementasi perencanaan. Disamping itu untuk memberikan dukungan kepada sumber daya manusia di dalam usaha memahami budaya organisasi perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana budaya organisasi itu dibentuk.

Budaya organisasi pertama kali berasal dari pendiri (*founder*) atau pimpinan paling atas (*Top management*) dari organisasi sebagai perintis. Pendiri ini memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan organisasi dan menetapkan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam organisasinya. Setiap organisasi terutama organisasi formal mempunyai budaya tersendiri dan menjadi ciri khas organisasinya.

Efektifitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi karyawan atau manajer, tetapi juga diukur oleh bagaimana orang-orang di dalam kelompok dapat bekerja sama. Oleh karena itu

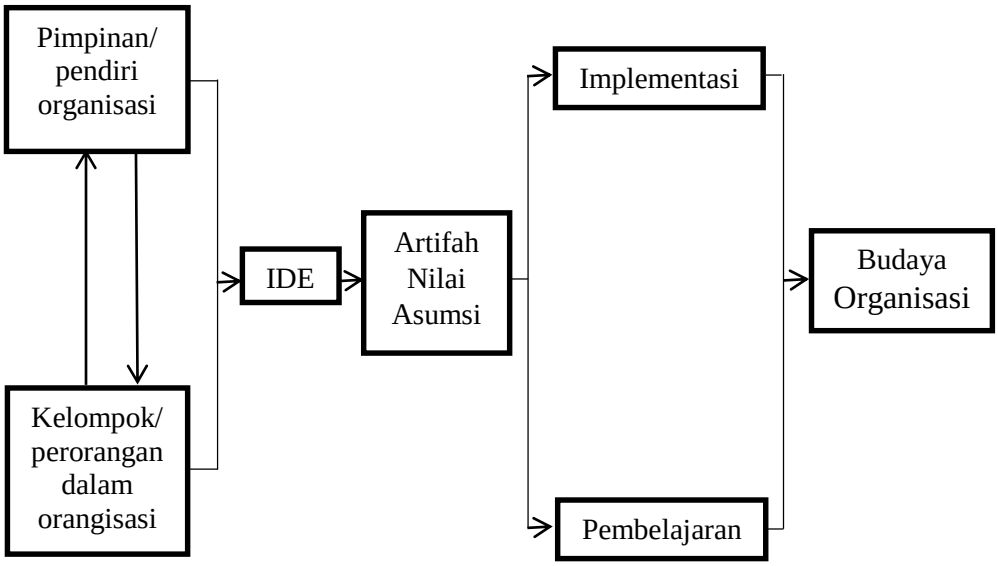
kedua faktor tersebut merupakan faktor yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilainilai dan ideologi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyesuaian terhadap perubahan. Hasil akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

Mcshane dan Glinow (2003:449) membagi tingkat budaya dan interaksinya dalam tiga tingkatan yaitu :

1. *Artifacts* yaitu elemen budaya perusahaan yang paling luar dari budaya perusahaan sebab dapat dilihat secara kongkrit.
2. *Beliefs value and attitudes* yaitu elemen dasar budaya perusahaan yang mengarahkan perilaku, kendati elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang.
3. *Basic assumption* yaitu bagian yang paling dalam dari budaya perusahaan yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan para anggota perusahaan.

Uraian diatas dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi dapat terlihat pada skema gambar 2.1:



Sumber : Pabundu Tika (2006:21)

Gambar 2.1

Skema Pembentukan Budaya Organisasi

Keterangan pada gambar 2.1 :

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
3. Artifak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (l*earning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

2.1.1.6 Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para karyawannya

seperangkat pengalaman yang serupa. Ada Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya. Menurut Robbins (2002:255) ada tiga kekuatan untuk mempertahan suatu budaya organisasi yaitu :

1. Praktik seleksi

   Proses seleksi mempunyai tujuan :

   a. Upaya memastikan kecocokan calon-calon karyawan dengan nilai-nilai organisasi.
   b. Memberikan informasi kepada calon-calon karyawan mengenai keadaan organisasi/perusahaan.

2. Tindakan manajemen puncak

   Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakan norma-norma yang berpengaruh terhadap anggota organisasi.

3. Sosialisasi

   Organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses penyesuaian ini disebut dengan sosialisasi. Tahap sosialisasi yang paling kritis adalah pada saat memasuki organisasi tersebut. Sosialisasi menurut Robbins (2002: 258) dapat dikonsepkan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yaitu :

   a. Tahap prakedatangan

      Tahap dimana semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu.

b. Tahap perjumpaan

Tahap dimana seorang karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.

c. Tahap metamorphosis

Tahap ini terjadi perubahan yang relatif tahan lama. Karyawan baru akan menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya.

2.1.2 Modal Intelektual

2.1.2.1 Pengertian Modal Intelektual

Menurut *Burr & Girardi* (2002:77) " Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan. Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan."

Menurut *Edvinsson* (2000:12) " Modal intelektual merupakan Potensi pendapatan di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi."

Menurut Tunggal (2002:1) " Modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*)

perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural, dan pelanggan. “

Dari pendapat para ahli, nampak bahwa modal intelektual merupakan aset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural. Dalam penelitian ini konsep modal intelektual yang digunakan akan mengacu pada pendapat Burr & Girardi (2002:77) yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan. Oleh karena itu, pada bagian pembahasan modal intelektual ini, juga akan dibahas mengenai kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan.

2.1.2.2 Komponen Modal Intelektual

Pada unit analisis tingkat individu, modal intelektual dibentuk dari interaksi antara komponen kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan.

Ketiga komponen ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kompetensi**

Hubungannya kompetensi dengan sumber daya terletak pada wujud dan pengembangan kemampuan dan pengetahuan serta proses melalui interaksi antara individu dan masyarakat.

Banyak pakar MSDM dan perilaku organisasi yang memberikan konsep mengenai kompetensi dengan ungkapan dan bahasa yang berbeda-beda namun makna yang terkandung di dalamnya hampir sama, yaitu bahwa kompetensi adalah

karakteristik utama dari individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam melakukan pekerjaan yang mecakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian.

a) Motif *(motives)*, yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2003: 40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
b) Watak *(traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2003:40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya. Di samping itu, Rindjin (2004:2) juga mengatakan bahwa watak adalah kebiasaan yang secara sadar dijalankan secara berkelanjutan dan merupakan tingkat tertinggi dari ranah afektif yang meliputi menerima (*receiving*), merespon (*responding*), menilai (*valuing*), mengorganisasi, (*organizing*), dan karakterisasi (*characterizing*).
c) Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. *M*arshall (2003:40) juga menungkapkan bahwa

konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Di samping itu, Kreitner and Kinicki (2001:137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai mahluk fisik, sosial, dan spiritual.

d) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
e) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2003:29) mengatakan bahwa ketrampilan adalah aspek prilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Willy Susilo (2001:17) dan Zohar & Marshall (2003:3) menyatakan manusia memiliki tiga dimensi, yaitu:

1) Fisik
2) Emosi
3) Spiritual

Dan atas dasar dimensi ini lalu mereka mengelompokan kompetensi menjadi tiga, yaitu:

1) Kompetensi Intelektual
2) Kompetensi Emosional
3) Kompetensi Spiritual

A. Kompetensi Intelektual

Menurut Nahapiet & Ghoshal (1998: 245) yang dikutip oleh Umi Narimawati (2011: 148) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Zohar and Marshall (2000: 3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 2003:35) sebagai berikut:

1. Berprestasi, yaitu kemauan atau semangant seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
2. Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang yang sistematik dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
3. Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan

mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja.

4. Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
5. Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematik/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
6. Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematik.
7. Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kamauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
8. Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
9. Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan

menggunakan media cerita, dogeng atau perumpamaan (Spencer and Spencer (2003:36).

B. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Tjakraatmadja, 2002:27).

Palupi Medisiswanti 2001 (dalam Sri Untari Pidada, 2001:27) mengatakan bahwa kompetensi emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan membina relasi dengan orang lain. Hal ini juga diungkapkan oleh Willy Susilo (2003:46) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, membangkitkan, dan mengelola emosinya. Di samping itu, Mayer et al. (2000:338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berpikir.

Kecerdasan emosional menurut Zohar & Marshall (2000:3) adalah kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran diri sendiri dan perasaan dengan orang lain yang menjadi dasar agar kecerdasan intelektual dapat digunakan secara efektif. Sri Utami (2000:3) juga mempertegas bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengelola perasaan atau emosinya mengenai bagaimana memotivasi diri sendiri dan orang lain, tegar menghadapi frustasi,

sanggup mengatasi dorongan-dorongan primitif dan menunda kepuasan sesaat, mengatur suasana hati yang reaktif, dan mampu berempati kepada orang lain.

Bar-On (2000:363) ada sepuluh komponen kompetensi emosional, yaitu:

a) Melihat pada diri sendiri (menilai diri secara akurat),
b) Kesadaran emosi sendiri (kemampuan untuk menyadari dan memahami emosi sendiri),
c) *Assertiveness* (kemampuan untuk mengekspresikan emosi seseorang dengan emosinya sendiri),
d) Empati (kemampuan untuk menyadari dan memahami emosi orang lain),
e) Hubungan interpersonal (kemampuan untuk membentuk dan memelihara hubungan yang intim),
f) Mentoleransi stres (kemampuan untuk mengelola emosi),
g) Pengendalian diri,
h) Pengujian realitas (kemampuan untuk memvalidasi pemikiran dan perasaan seseorang),
i) Fleksibilitas (kemampuan untuk berubah), dan
j) Pemecahan masalah (kemampuan untuk memecahkan masalah yang bersifat personal dan sosial secara efektif dan konstruktif).

C. Kompentensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang

terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Spencer & Spencer, 2003:39). Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 2003:39) sebagai berikut:

1. Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
2. Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal institusi PT.
3. Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
4. Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk mem- berdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
5. Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara koperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
7. Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

D. Kompetensi Spiritual

Kompetensi spiritual adalah karakter sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilia-nilai baru (Zohar and Marshall, 2000:1). Willy Susilo (2003:134) juga mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk mencari dan menemukan makna tertinggi dengan bantuan kecerdasan intelektual dan emosional serta kemampuan untuk memahami sistem nilai yang berlaku pada orang atau sekelompok orang.

Di samping komponen kompetensi itu dilihat dari aspek dimensi personal dan hubungan antar personal manusia, Armstrong (2003:104) juga mengelompokkan kompetensi manusia berdasarkan tingka- tan fungsional dalam organisasi menjadi tiga, yaitu kompetensi inti, kompetensi generik, dan kompetensi peran khusus. Secara rinci ketiga tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompetensi inti

Kompetensi yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan dan merujuk pada pengertian bidang yang harus dikuasai dengan baik oleh suatu organisasi agar berhasil. Misalnya kompetensi berorientasi pelanggan, memproduksi barang mutu tinggi, inovasi, dan penambahan nilai melalui penggunaan sumber daya dan pengelolaan biaya.

b. Kompetensi generik

Kompetensi yang meliputi aspek pekerjaan yang dimiliki oleh suatu kelompok profesi dan akan menentukan kerja sama mereka untuk mencapai hasil yang diiinginkan.

c. Kompetensi peran khusus

Kompetensi unik yang harus ada pada peran tertentu. Kompetensi peran khusus ini merupakan pelengkap dari kompetensi generik/umum agar pemegang peran bisa menjalankan perannya secara berhasil.

2. Komitmen Organisasi

Hornby (2000:242) mengatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Hal ini juga dipertegas oleh Lee and Olshfski (2002:109) bahwa komitmen merupakan sebuah konstruk multidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk menuju pada: sesuatu yang superior, kelompok kerja, organisasi, dan akhirnya melayani masyarakat.

Menurut Burr and Girardi (2002:80) komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dari

keberpihakan dan keterlibatan individu pada organisasi secara khusus. Dari beberapa konsep di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen itu merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama.

Banyak pakar perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengertian mengenai komitmen organisasi dengan ungkapan bahasa yang berbeda-beda namun makna yang terkandung di dalamnya pada hakekatnya sama, yaitu komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) atau semangat belajar yang berkelanjutan untuk mencapai visi bersama. Komitmen pada organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis karena individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati.

3. Pengendalian Pekerjaan (*Job Control*)

Komitmen yang diperoleh dari kekuatan emosional dosen yang menyenangkan dapat mengatasi kelelahan emosi dan sikap negatif (*burnout*) serta stres melalui praktik keterlibatan kerja yang berfokus pada tingkat otonomi pekerja dan pengaturan diri (*self-regulation*) atau pengendalian pekerjaan (*job control*) yang tinggi (Ulrich, 1998:16 dalam Umi Narimawati, 2011:154). Pengendalian pekerjaan pada hakekatnya merupakan upaya pengembangan aktivitas dan kreativitas pekerja pada pekerjaannya agar mereka dapat secara bebas, mandiri, dan

leluasa menggunakan kapabilitas yang dimilikinya dan termotivasi secara langsung dengan memperhatikan urutan tahapan-tahapan dari tindakan, kerangka waktu, isi dari tujuan, dan perencanaan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Armstrong (2003:128) mengungkapkan desain pekerjaan (struktur tugas) adalah spesifikasi isi, metode, dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan bisnis dan kebutuhan pribadi pemegang pekerjaan. Serangkian studi desain pekerjaan pada sistem manufaktur yang maju telah memberikan bukti bahwa perbaikan-perbaikan kinerja yang signifikan pada beberapa desain pengendalian kerja yang tinggi seharusnya meningkat bukan karena pekerja bekerja lebih berat, tetapi sebagai akibat dari pengembangan pengetahuan baru yang mampu mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan.

Menurut Newstrom dan Davis (2002:4) Pengembangan aktivitas pekerja pada pekerjaannya yang mengarah kepada perbaikan efektivitas operasi dan kepuasan kerja karena pekerja dapat menggunakan semua kemampuan yang dimiliki secara leluasa dan penuh.

Ada dua bentuk dari pengendalian pekerjaan, yaitu (1) menentukan penjadwalan kerja (*work scheduling*) dan (2) menentukan prosedur kerja (Hughes et al., 2002:332; Sherman et al., 1998: 107; Ulrich, 1997:135; Wood et al., 2001:209; dan Robbins, 2001:447). Penjadwalan kerja merupakan sebuah perencanaan yang mencatat semua pekerjaan yang dimiliki pekerja dan kapan masing-masing pekerjaan itu harus dilakukan, sedangkan prosedur adalah suatu cara untuk melakukan pekerjaan yang mengutamakan cara yang biasa atau benar,

seperti: memilihara prosedur, mengikuti prosedur yang normal/standar/diterima umum, dan mengatasi keluhan dengan prosedur yang sederhana (Hornby, 2000: 1141 dan 1008).

Ulrich (1997:136) dan Davis and Heineke (2003:246) agar pengendalian pekerjaan dapat dilakukan secara kreatif dan fleksibel maka manajemen sumber daya manusia yang profesional pada permulaannya harus mempertimbangkan pertanyaan sebagai berikut:

a) Di mana pekerjaan dilakukan?

   Dalam hal ini aspek pengendalian pekerjaan harus mempertimbangkan lokasi geografik organisasi dan lokasi tempat kerja.

b) Bagaimana melakukan pekerjaan?

   Aspek dari pengendalian pekerjaan harus mempertimbangkan metode dan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

c) Pekerjaan apa yang dilakukan?

   Pengendalian kerja harus secara lengkap dan komprehensif mempertimbangkan tugas-tugas, tanggung jawab, dan kewjiban yang dilakukan oleh karyawan.

d) Kapan pekerjaan itu dilakukan?

   Pengendalian pekerjaan secara khusus harus menjelaskan lama hari dan lama peristiwa dari alur suatu pekerjaan yang akan dikerjakan.

e) Siapa dan dengan apa melakukan pekerjaan?

Pada aspek ini pengendalian kerja harus mempertimbangkan karakteristik mental dan fisik dari tenaga kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

f) Mengapa pekerjaan itu dilakukan?

Pengendalian pekerjaan pada aspek ini harus menjelaskan alasan-alasan rasional dari organisasi mengenai pekerjaan, sasaran, dan motivasi dari karyawan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) juga mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan keunggulan serta waktu.

Dan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai denagn tanggung jawab yang di berikan kepadanya (pnegara, 2001:67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang di capai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Selain itu, kinerja merupakan bagaimana seseorang melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Dua jenis perilaku atau tugas mencakup unsur-unsur penting kinerja perusahaan adalah tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersona dengan anggota lain, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok dan bekerja secara mandiri. (Pace and Faules dalam Deddy Mulyana, 2005:134).

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini .
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikaan gaji istimewa, insentif uang .
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain .
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.

c. Training atau latihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.

2.1.3.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008: 323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau

yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.3.4 Pentingnya Penilaian Kinerja

Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, "kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil".

2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkaan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh

kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya.
b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motifberprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

2.1.3.6 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja melihat dari indikator. Indikator kinerja menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 :225) adalah :

1. Kemampuan (*capability*).

   Adalah kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

2. Inisiatif (*initiative*).

   Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

3. Ketepatan waktu (*time accuracy*).

   Adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Kualitas hasil kerja (*quality of work*)

   Kualitas kerja adalah menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.

5. Komunikasi (communication).

   Adalah adanya interaksi satu sama lain untuk mendukung aktifitas kerja yang sedang dijalani.

2.1.4 Keterkaitan Antar Variabel

2.1.4.1 Hubungan Implementasi Budaya PIQIE Terhadap Kinerja Dosen

Sukarman Purba (2009:57) Untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi, mendorong setiap organisasi untuk melakukan pembaharuan, perubahan atau penyempurnaan guna memperkuat organisasinya. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki keunggulan tertentu, di dukung oleh budaya organisasi yang kuat dan dipahami serta diterima

oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten. Budaya suatu organisasi mempunyai karakter yang kuat dan berkaitan dengan kinerja organisasi sehingga pemimpin akan berupaya mempengaruhi setiap anggotanya terlibat dalam melakukan aktivitas dengan pemberian pelayanan yang terbaik demi peningkatan kinerja organisasi.

2.1.4.2 Hubungan Modal Intelektual Terhadap Kinerja Dosen

Sukarman Purba (2009:157) Modal intelektual merupakan potensi di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif. Berdasarkan konsep tersebut modal intelektual berfokus pada dimensi modal manusia yaitu, kompetensi dan komitmen, karena kompetensi dan komitmen ada melekat pada individu itu sendiri. Bila seseorang memiliki kompetensi dan komitmen yang baik maka dia akan berupaya meningkatkan kinerja yaitu, melakukan segala sesuatu berdasarkan yang terbaik sesuai dengan tujuan dan nilai organisasi. Hal ini akan memberikan komitmen dan dorongan yang kuat untuk mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Peran Universitas dalam memberikan jasa pendidikan tinggi semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan Universitas Swasta yang selalu meningkat pada akhir-akhir ini, dengan menawarkan berbagai jenis dan tingkat

program studi. Universitas sebagai tempat kegiatan proses pembelajaran diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan akademik yang profesional, berkepribadian sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan nasional. Namun, dalam kenyataannya Tilaar (2000:136) menyatakan pendidikan tinggi di Indonesia masih belum bermakna dalam peningkatan kualitas manusia Indonesia, baik moral, etos kerja, kemampuan dan keterampilan masih jauh dari harapan yang didambakan. Kehidupan global saat ini menuntut penguasaan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, namun upaya pendidikan tinggi masih belum sepenuhnya memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut.

Untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi, mendorong setiap organisasi untuk melakukan pembaharuan, perubahan atau penyempurnaan guna memperkuat organisasinya. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki keunggulan tertentu, di dukung oleh budaya organisasi yang kuat dan dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten.

Eddy Soeryanto Soegoto (2009:313) Budaya perusahaan(*corporate culture*) adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota-anggota di dalam suatu kelompok dan cenderung untuk menetap bahkan apabila anggota kelompok telah berganti.

Menurut Burr & Girardi (2002:77) “Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan. Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas

kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.“

Burr & Girardi (2002:77) yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan. Oleh karena itu, pada bagian pembahasan modal intelektual ini, juga akan dibahas mengenai kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Indikator kinerja menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:225) adalah :

1. Kemampuan (*capability*).

   Adalah kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

2. Inisiatif (*initiative*).

   Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

3. Ketepatan waktu (*time accuracy*).

   Adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Kualitas hasil kerja (*quality of work*)

   Kualitas kerja adalah menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.

5. Komunikasi (communication).

   Adalah adanya interaksi satu sama lain untuk mendukung aktifitas kerja yang sedang dijalani.

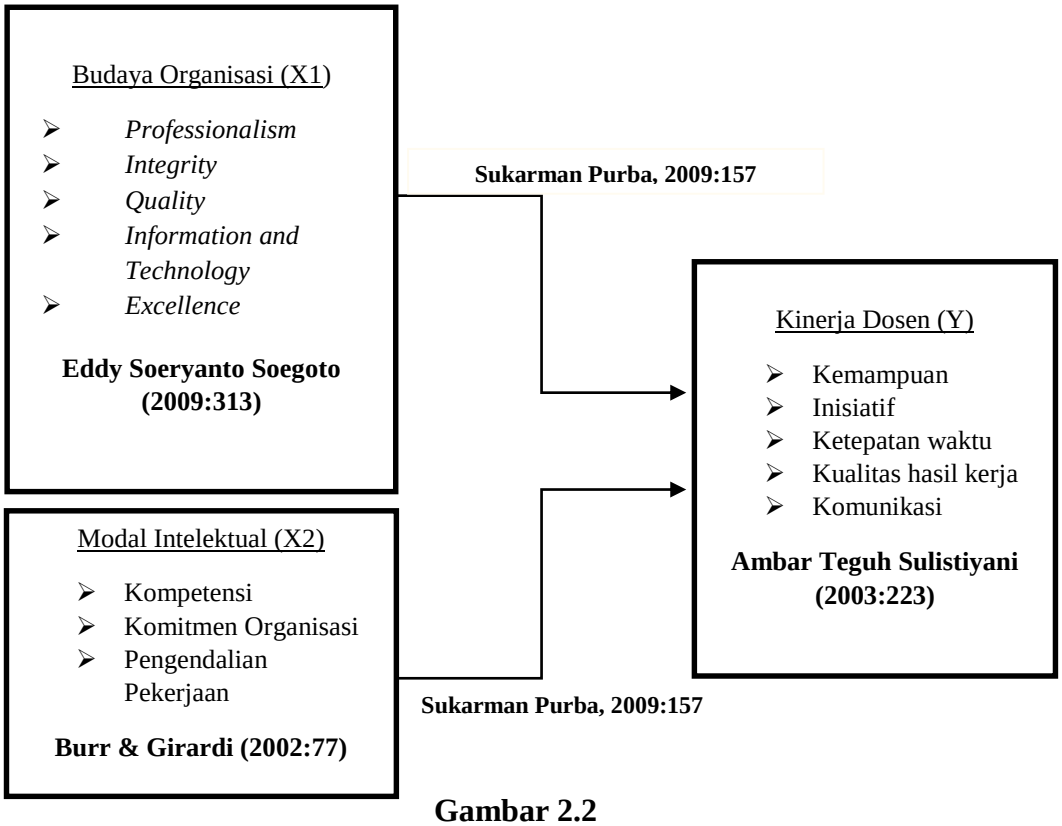
Sukarman Purba (2009:57) Untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi, mendorong setiap organisasi untuk melakukan pembaharuan, perubahan atau penyempurnaan guna memperkuat organisasinya. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki keunggulan tertentu, di dukung oleh budaya organisasi yang kuat dan dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten. Budaya suatu organisasi mempunyai karakter yang kuat dan berkaitan dengan kinerja organisasi sehingga pemimpin akan berupaya mempengaruhi setiap anggotanya terlibat dalam melakukan aktivitas dengan pemberian pelayanan yang terbaik demi peningkatan kinerja organisasi.

Sukarman Purba (2009:157) Modal intelektual merupakan potensi di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif. Berdasarkan konsep tersebut modal intelektual berfokus pada dimensi modal manusia yaitu, kompetensi dan komitmen, karena kompetensi dan komitmen

ada melekat pada individu itu sendiri. Bila seseorang memiliki kompetensi dan komitmen yang baik maka dia akan berupaya meningkatkan kinerja yaitu, melakukan segala sesuatu berdasarkan yang terbaik sesuai dengan tujuan dan nilai organisasi. Hal ini akan memberikan komitmen dan dorongan yang kuat untuk mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka di buat suatu bagan kerangka pemikiran sebegai berikut:

Tabel Paradigma



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran
Implementasi Budaya PIQIE dan Modal Intelektual Terhadap Kinerja Dosen

2.2.1 Peneliti Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	**Sukarman Purba (2009)**	Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan	1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin baik budaya organisasi, makin baik perilaku inovatif pemimpin jurusan 2. Modal intelektual berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi modal intelektual, makin tinggi perilaku inovatif pemimpin jurusan. 3. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin baik budaya organisasi, makin baik kinerja	Pada Penelitian Sukarman Purba, menambahkan variabel Perilaku Inovatif	Sama-sama meneliti variabel Budaya dan Modal Intelektual terhadap Kinerja

			pemimpin jurusan. 4. Modal intelektual berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi modal intelektual makin tinggi kinerja pemimpin jurusan. 5. Perilaku inovatif berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi perilaku inovatif, makin tinggi kinerja pemimpin jurusan.		
2.	**Umi Narimawati (2011)**	Peranan Modal Intelektual Dosen Dalam Menciptakan Kualitas Lulusan	Sejalan dengan peluang dan tantangan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, kita melihat ada prospek yang menjanjikan berkembangnya pendidikan yang lebih di masa depan, antara lain : Mulai berkembangnya minat masyarakat untuk menjadikan pendidikan sebagai aset masa depan bagi anak-anak dan generasi keturunannya. Ada jaminan dari UUD 1945 yang menetapkan bahwa anggaran	Pada Penelitian Umi Narimawati tidak menggunakan variabel Budaya dan Kinerja	Sama-sama meneliti variabel Modal Intelektual

			pendidikan ditetapkan minimal 20 % dari APBN dan 20 % dari APBD. Adanya jaminan wajib belajar dengan pembiayaan penuh dari pemerintah Adanya jaminan kualitas sebagaimana dicanangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pematokan angka kelulusan dari ujian nasional yang akan mendorong terpacunya kualitas pen- didikan dalam bentuk angka-angka. pemerintah, institusi PT swasta dan masyarakat mulai menghargai kemam- puan dari hanya sekedar sertifikasi sim- bolik. program pembelajaran secara perlahan sedang diarahkan pada pengem- bangan kompetensi dari hanya sekedar standar angka dan administrasi. Artinya, proses pembelajaran sedang dikembang- kan sesuai minat, bakat, karakteristik, tingkat kemampuan dan kebutuhan belajar para mahasiswa. Dengan demikian, kegiatan		

			pembelajaran ditekankan pula pada upaya membantu kesulitan peserta didik (mahasiswa) dalam menemukan konsep dan jati dirinya, sehingga mereka dapat berkiprah dan berkompetisi di jamannya yang sarat dengan perubahan. Menghadapi tekanan globalisasi, ada tun- tutan besar untuk perubahan paradigm dari paradigma tradisional dengan pen- didikan yang dibatasi tempat menuju para- digma baru yang meliputi globalisasi, lokalisasi dan individualisasi dalam pendidikan dengan dukungan dari teknologi informasi dan bermacam tipe jaringan lokal dan global.		
3.	**Jevon Dauhan (2013)**	*Total Quality Management*, Budaya Organisasi Perngaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pln Area Suluttenggo Manado	1. *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. 2. *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero)	Pada penelitian Jevon Dauhan menambahkan variabel *Total Quality Management*	Sama-sama meneliti Budaya dan Kinerja

			Wilayah Suluttenggo. 3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo.		
4.	**Luluk Mahimatul Ifada, Hairida Hapsari (2012)**		*Intellectual Capital* (VAIC) berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan karena dimungkinkan perusahaan di Indonesia telah mengelola *knowledge asset* (dalam hal ini IC) yang dimilikinya dengan baik sehingga berperan penting dalam pembentukan nilai tambah dan berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.	Pada penelitian Luluk Mahimatul Ifada, Hairida Hapsari tidak menggunakan variabel Modal Intelektual	Sama-sama meneliti tentang variabel Modal Intelektual dan Kinerja
5.	**Zuliyati dan Ngurah Arya (2011)**	*Intellectual Capital* dan Kinerja Keuangan Perusahaan	Value added yang dimiliki perusahaan salah satunya dihasilkan oleh efisiensi dari *human capital.* Artinya, perusahaan perbankan di Indonesia telah berhasil "memanfaatkan" dan memaksimalkan keahlian, pengetahuan, jaringan, dan olah pikir karyawannya untuk menciptakan nilai bagi perusahaan.	Pada penelitian Zuliyati dan Ngurah Arya tidak menggunakan variabel Budaya Organisai.	Sama-sama meneliti tentang variabel modal Intelektual dan Kinerja

6.	**Adji Pratikto (2012)**	Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Perekonomian	Dari pembahasan di atas, terlihat bahwa variabel budaya memiliki peranan yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara. Apabila dikaitkan dengan Indonesia maka diperlukan pemimpin yang sangat kuat untuk dapat memimpin Indonesia, karena tingkat heterogenitas masyarakat Indonesia. Hal ini berdampak pada tingginya biaya transaksi yang ditanggung oleh masyarakat karena adanya perbedaan budaya tersebut. Sebenarnya Indonesia sebagai bangsa sudah memiliki nilai-nilai luhur yang dapat digunakan untuk mendorong perbaikan norma sosial dan ekonomi, seperti yang tercantum di dalam Pancasila. Akan tetapi, karena pengalaman pada masa Orde Baru, yaitu Pancasila hanya sebatas pada tataran teoretis, tetapi tidak pada implementasinya, maka terjadi skeptisisme di kalangan masyarakat akan nilai-nilai luhur tersebut. Oleh karena itu,		

			diperlukan pemimpin yang sangat kuat, agar implementasi nilai-nilai luhur tersebut dapat dilakukan. Hal itu penting karena dari pembahasan di atas, terlihat pentingnya nilai-nilai luhur yang terkandung di dalam Pancasila, seperti toleransi, keadilan, kebersamaan, dan sebagainya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi karena dapat mengurangi biaya transaksi yang terjadi.		
7.	**Dewi Sandy Trang (2013)**	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namu tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Pada Penelitian Dewi Sandy Trang tidak memakai variabel Modal Intelektual.	Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja.
8.	**Novia Wijaya (2012)**	Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Keuangan Dan Nilai Pasar Perusahaan Perbangkan Dengan Metode *Value Added*	1. *Capital employed efficiency berpengaruh terhadap profitability*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Meditinos *et al.* (2011)		

		Intellectual Coefficient	2. *Human capital efficiency* tidak berpengaruh terhadap *profitability.* Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Maditinos *et al.* (2011). 3. *Structural capital efficiency* tidak berpengaruh terhadap *profitability.* Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Maditinos *et al.* (2011) 4. *Capital employed efficiency* berpengaruh terhadap *productivity.* Hasil		

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2007:51) adalah :

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan. Belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.

Dari kerangka pemikiran di atas menjelaskan bahwa:

1. Implementasi Budaya PIQIE di Universitas Komputer Indonesia sudah baik.
2. Modal Intelektual di Universitas Komputer Indonesia sudah baik.
3. Kinerja Dosen di Universitas Komputer Indonesia sudah baik.
4. Implementasi Budaya Piqie berpengaruh terhadap Kinerja Dosen di Universitas Komputer Indonesia.
5. Modal Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Dosen di Universitas Komputer Indonesia.