

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Organisasi Publik

Organisasi publik adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan, untuk melayani masyarakat, mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling atas. Dalam era sekarang ini, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja suatu organisasi publik sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja anggotanya maka akan semakin baik pula pelayanan terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2004). Mardiasmo (2004) menyebutkan bahwa ada tiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik, yaitu:

- (1) Membantu memperbaiki kinerja pemerintah,
- (2) Pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan,
- (3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja organisasi publik dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam organisasi sektor publik berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2009). Supratikno (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja.

- 1) Penilaian dan Pengukuran Kinerja Organisasi Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2010) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi.
- 2) Tujuan Kinerja Organisasi Mulyadi (2010) menyatakan bahwa tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dala mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- 3) Manfaat Penilaian Kinerja Organisasi Mulyadi (2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Publik

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja Organisasi organisasi, antara lain:

- 1) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi Faktor ini terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.

- 3) Sikap mental Kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Dari pendapat para ahli di atas penulis mengambil 3 variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya kompensasi finansial, non finansial dan budaya organisasi.

2.1.2 Kriteria Keberhasilan Kinerja Organisasi

Wibowo (2011) sebagian besar organisasi sukses dalam menjalankan manajemen kinerjanya dan sedikit organisasi yang mengalami kegagalan dalam menjalankan manajemen kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam manajemen kinerja dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Menjalankan manajemen kinerja diperlukannya komitmen dan dukungan dari manajemen puncak atau top management. Tanpa adanya komitmen dan dukungan dari manajemen puncak maka manajemen kinerja sulit untuk terlaksana.
- 2) Bekerja secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil dalam proses pekerjaan.
- 3) Melakukan tindakan memastikan terdapat pengertian yang sama, misalnya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi yang dilakukan oleh manajer dan pemimpin tim.
- 4) Membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu, sehingga individu dan tim dapat diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan tentang apa yang dapat mereka capai dan pandangan mereka didengar.
- 5) Fokus mengembangkan dan mempertimbangkan dukungan yang mereka perlukan, dengan cara memberikan kompetensi terutama untuk organisasi dengan keterlibatan penuh semua yang berkepentingan, dan melakukan training keterampilan manajemen kinerja kepada para manajer, pimpinan tim, dan para pekerja yang lainnya.
- 6) Pelaksanaan, tujuan, dan manfaatnya bagi semua yang berkepentingan dalam manajemen kinerja dikomunikasikan secara transparan dan efektif, efektivitas manajemen kinerja akan di monitoring dan di evaluasi secara terus-menerus.

Berdasarkan uraian indikator kinerja karyawan di atas, penulis memutuskan untuk menggunakan elemen kinerja pegawai yang di kemukakan oleh Mathis (2006). Elemen kinerja pegawai tersebut yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Hal ini di karenakan elemen tersebut lebih kompleks dan dapat menggambarkan kinerja organisasi publik Rumah Sakit Umum Daerah di Kota Bandar Lampung.

2.1.3 Indikator Kinerja Organisasi

Elemen kinerja menurut Mathis (2006) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang di lakukan atau tidak di lakukan oleh karyawan. Kinerja organisasi yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi:

- 1) Kuantitas kerja Kuantitas merupakan ukuran dari persepsi karyawan mengenai jumlah aktivitas yang telah mereka kerjakan beserta hasil yang telah mereka kerjakan
- 2) Kualitas kerja Kualitas merupakan hasil kerja yang diukur dari persepsi karyawan tentang suatu kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kesempurnaan tugas yang dikerjakan, dan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan mengerjakan pekerjaan dalam waktu yang telah di berikan perusahaan. Apakah dia mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan itu sendiri atau tidak.
- 4) Kehadiran Kehadiran seorang pegawai diukur dari tingkat absensi karyawan serta mematuhi jam kerja dan jam pulang kerja dengan baik.
- 5) Kemampuan bekerja sama Dalam hal ini pegawai tersebut di nilai secara tim atau organisasi, apakah karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik atau tidak.

Berdasarkan uraian indikator kinerja karyawan di atas, penulis memutuskan untuk menggunakan elemen kinerja pegawai yang di kemukakan oleh Mathis (2006). Elemen kinerja pegawai tersebut yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Hal ini di karenakan elemen

tersebut lebih kompleks dan dapat menggambarkan kinerja organisasi publik Rumah Sakit Umum Daerah di Kota Bandar Lampung.

2.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup sejauh mana karyawan merasa termotivasi, bertanggung jawab, dan berkeinginan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga komponen utama: komitmen afektif (emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi).

Kinerja organisasi publik dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam organisasi sektor publik berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991) Komitmen organisasi sering dibagi menjadi tiga komponen:

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah keinginan sendiri (*want to*).
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar

untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2.3 Budaya Organisasi

Menurut Robbin dan Judge (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik. Menurut Ivancevich (2007) budaya organisasi adalah apa yang di persepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

Robbins (2002) menyatakan elemen atau indikator penting budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi terhadap tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- 6) Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- 7) Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Berdasarkan uraian indikator budaya organisasi dari pendapat diatas, penulis akan mengamati indikator-indikator tersebut yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, konsistensi dan pelibatan. Hal ini karena faktor – faktor tersebut dapat mengidentifikasi budaya organisasi di Rumah Sakit Umum Daerah di Kota Bandar Lampung.

2.4 Akuntabilitas Publik

Standburiy dalam Mardiasmo (2004) menyatakan akuntabilitas adalah bentuk kewajiban pertanggung jawaban keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periode, Akuntabilitas publik adalah kewajiban penerima tanggung jawab untuk mengelola sumberdaya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumberdaya publik kepada pihak pemberi mandate (principle). Akuntabilitas berbeda dengan konsep responsibilitas (Mahmudi, 2005). Akuntabilitas dapat dilihat sebagai salah satu element dalam responsibilitas. Akuntabilitas juga berarti kewajiban untuk mempertanggung jawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, sedangkan responsibilitas merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan kewajiban menjelaskan kepada orang/pihak lain yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban dan memberi penilaian. Namun demikian, tuntutan akuntabilitas harus diikuti dengan pemberian kapasitas untuk melakukan keleluasan dan kewenangan.

Akuntabilitas publik terdiri dari akuntabilitas vertical dan akuntabilitas horizontal. Akuntabilitas vertical merupakan akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, sedangkan akuntabilitas horizontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau terhadap sesame lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atas bawahan (Mardiasmo, 2004). Akuntabilitas publik harus dilakukan oleh organisasi sektor publik yang terdiri atas beberapa dimensi. Menurut Atkinson, dkk (2010), sistem efektif penilaian kinerja nya sebaiknya mengandung indicator kinerja, yaitu

- 1) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada presfektif pelanggan,

- 2) Menilai setiap aktifitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan,
- 3) Memperhatikan semua aspek aktifitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan
- 4) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi untuk melakukan perbaikan

Akuntabilitas publik memiliki hubungan yang signifikan dan langsung terhadap kinerja organisasi di rumah sakit. Rumah sakit yang menerapkan akuntabilitas publik dengan baik cenderung lebih transparan dalam operasionalnya, seperti pelaporan keuangan, kualitas layanan kesehatan, dan pengelolaan sumber daya. Transparansi ini meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan, yang pada gilirannya dapat membawa dukungan lebih besar dari berbagai pihak, termasuk pemerintah dan donor, sehingga meningkatkan kinerja rumah sakit.

2.5 Pengendalian Internal

Pengendalian internal telah banyak mengalami perubahan dalam konsep ataupun faktor-faktor pendukung sesuai dengan perkembangan dunia bisnis yang seiring waktu semakin kompleks dan maksimal. Dalam suatu organisasi perusahaan yang baik maka harus ada pemisahan dalam tugas dan tanggung jawab diantara personil dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Struktur dalam organisasi memiliki sifat fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian jika ada perbaikan serta perubahan-perubahan tanpa harus diadakannya perombakan total. Tanpa adanya pengendalian internal maka fungsi dalam setiap bagian di dalam instansi/perusahaan menjadi tidak jelas dan sulit untuk mengadakan pengawasan atas jalanya operasi perusahaan maupun instansi sehingga aktiva perusahaan/instansi menjadi mudah dicuri dan diselewengkan oleh oknum tidak bertanggung jawab yang mengakibatkan perusahaan menderita kerugian besar. Selain itu pengendalian internal yang disusun oleh manajemen perusahaan/instansi tidak akan menjamin kehilangan berbagai kesalahan. Namun dengan adanya pengendalian internal setidaknya dapat mengurangi kesalahan. Pengaruh pengendalian internal merupakan semua tindakan yang dilakukan oleh organisasi

dengan tujuan untuk menjaga dan menstabilkan sumber daya manusia dari sifat pemborosan, penyelewengan, penggunaan yang bersifat tidak efisien, merugikan, dan menjamin kehandalan data akuntansi, menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan manajemen. Dalam pp no. 60 bab I pasal I menyatakan sistem pengendalian Intern adalah proses yang intergal pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

2.6 Motivasi kerja

Motivasi merupakan faktor dasar yang mendorong seseorang karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi. Dengan adanya motivasi yang tinggi seseorang akan memberikan usaha yang lebih saat melaksanakan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang saat menghadapi situasi kerja. Dengan kata lain, motivasi merupakan penggerak semangat kerja karyawan yang mengarah pada usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Motivasi memiliki pengaruh besar dalam mendorong individu untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. Motivasi dapat terbentuk dari dalam diri seseorang saat menghadapi situasi kerja yang dapat dijadikan sebagai penggerak dan semangat kerja karyawan yang mengarah pada usaha yang menjelaskan tentang kekuatan tuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (2018) mengatakan bahwa motivasi sebagai sebuah proses yang menjelaskan kekuatan individu, arah dan ketekunan usaha agar dapat mencapai tujuan.

Motivasi kerja adalah kekuatan pendorong yang menciptakan kegembiraan kerja seseorang agar individu mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2017). Kemudian Mangkunegara (2016: 61) juga berpendapat bahwa motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi menyebabkan karyawan akan mampu mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja. Kondisi tersebut menyebabkan hasil pekerjaan karyawan meningkat. Kunci sukses seseorang pemimpin dalam mengelola karyawan terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi kerja sedemikian rupa sehingga menjadi pendorong kinerja yang efektif (Siagian, 2015: 139). Berdasarkan beberapa teori pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan serangkaian proses yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dapat digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.6.1 Teori Motivasi kerja

Robbins (2018) menjelaskan tentang teori-teori motivasi yang pada hakikatnya membahas perihal kenapa serta bagaimana individu terlibat dalam perilaku kerja tertentu dan teori ini sudah melalui proses pengembangan dari waktu ke waktu sejak Tahun 1950-an. Oleh karena itu, peneliti mengangkat teori motivasi sebagai dasar dalam menjelaskan apa yang menjadi motivasi pegawai dalam bekerja. Terdapat beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, yaitu:

1) Teori hierarki kebutuhan menurut Abraham H. Maslow, yaitu:

Setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Abraham H. Maslow membagi kebutuhan manusia atas lima kebutuhan yaitu:

- a) *Physiological needs* (Kebutuhan fisiologis) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) *Safety needs* (Kebutuhan rasa aman dan keselamatan) yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

- c) *Social needs or Affiliation needs* (Kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan untuk hidup bersama orang lain (masyarakat). kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dan kebutuhan mencintai dan dicintai.
- d) *Esteem needs* (Kebutuhan penghargaan diri) yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) *Self Actualization* (Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri) yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide memberi penilaian dan kritikan terhadap sesuatu.

Dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan hasil perusahaan. Teori hierarki kebutuhan Maslow sudah dikenal sejak lama sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Teori ini menjelaskan bahwa suatu keinginan yang bersumber dari motivasi tidak bisa diperoleh secara sekaligus melainkan dilakukan secara bertahap.

Berikut gambar yang menjelaskan tentang teori hierarki kebutuhan Maslow, yaitu:



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Motivasi Kerja

Moslow dalam Al-Aufi dan Al-Kabani (2014) mengemukakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

2) Teori dua faktor oleh Herzberg Robbins (2018)

Menjelaskan tentang teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu:

- a) Hygiene factor (faktor pemeliharaan) merupakan rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya atau disebut faktor-faktor ekstrinsik. Faktor pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan dan imbalan.
- b) Motivator factor (faktor motivator) yaitu faktor-faktor utama yang berhubungan langsung dengan internal pekerjaan atau disebut faktor-faktor instrinsik. Tergolong faktor motivator antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain

3) Teori X dan Y dari McGregor Robbins (2018)

Juga menjelaskan tentang Douglas McGregor yang berpendapat ada dua sudut pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut Teori Y. Terdapat empat asumsi yang dimiliki oleh manajer pada Teori X, yaitu:

- a) Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan maka mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal apabila memungkinkan.

- d) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Teori Y ada empat asumsi positif, yaitu:

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat dan bermain.
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didengarkan keseluruhan populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Douglas McGregor berpendapat bahwa ada dua tipe manusia, yaitu tipe manusia Teori X dan tipe manusia Teori Y. Manusia dengan Teori Y cenderung lebih baik dari pada tipe manusia Teori X, hal itu dikarenakan individu dengan tipe Teori Y cenderung memiliki motivasi yang tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan di hidupnya

4) Teori kebutuhan McClelland

Robbins (2018) menjelaskan tentang teori kebutuhan McClelland yang dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang paling penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

- a) Kebutuhan akan pencapaian (Need of Achievement) adalah sebuah dorongan untuk mendapatkan prestasi, agar pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar dan berusaha untuk menghasilkan sebuah keberhasilan.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power) adalah sebuah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c) Kebutuhan akan afiliasi (Need for Affiliation) adalah sebuah keinginan untuk hubungan yang penuh dengan kehangatan, persahabatan dan hubungan interpersonal yang dekat.

2.6.2 Metode Motivasi

Hasibuan (2017: 149) mengemukakan tentang teori motivasi yang menjelaskan bagaimana metode pemberian motivasi yang lazim dipakai yaitu:

- 1) *Direct motivation* (Motivasi langsung) adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya.
- 2) *indirect motivation* (Motivasi tidak langsung) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan agar produktif.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Teori yang digunakan pada variabel motivasi kerja yaitu oleh Robbins (2018), Hasibuan (2017), Mangkunegara (2016: 61) dan Siagian (2015: 139) yang menjelaskan tentang pengertian motivasi kerja. Selanjutnya Jayaweera (2015) menjelaskan tentang hasil penelitian terdahulu motivasi kerja. Setelah itu, Hasibuan (2017: 146) menjelaskan tentang tujuan motivasi kerja. Teori Maslow dalam Al-Aufi dan Al-Kabani (2014)) yang menjelaskan tentang indikator motivasi kerja. Robbins (2018) menjelaskan tentang teori motivasi kerja dan Hasibuan (2017: 149) menjelaskan tentang metode-metode motivasi kerja. Teoriteori tersebut digunakan peneliti dalam penelitian ini.

2.7 Peneliti Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan refrensi. Adapun Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variable kinerja karyawan, kompensasi, dan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

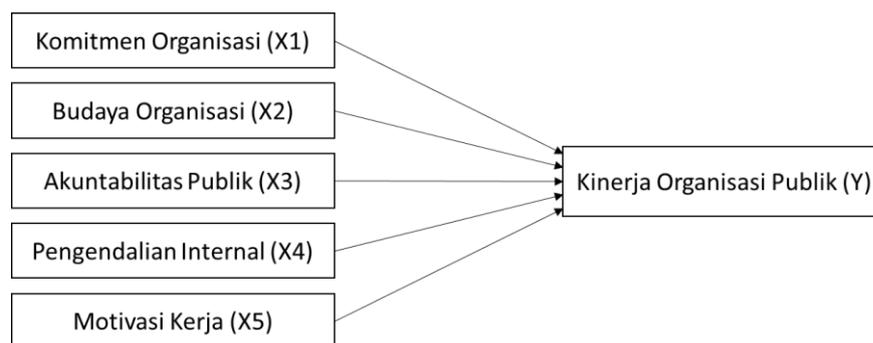
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Komang Sri Wirnipin (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bulelen.	Variabel Bebas (X): Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Akuntabilitas Publik. Variabel Terikat (Y): Kinerja Organisasi Publik	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan akuntabilitas publik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik
2	Mewa Hara (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern, Motivasi, Akuntabilitas, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Kota Surakarta	Variabel Bebas (X): Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern, Motivasi, Akuntabilitas, dan Kepuasan Kerja Variabel Terikat (Y): Kinerja Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, pengendalian intern, motivasi, akuntabilitas, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi Kota Surakarta

3	Dri Indarwati (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah H.A Sultan Daeng Radja Kabupaten Bulukuma	Variabel Bebas (X): Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik Variabel Terikat (Y): Kinerja Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi dan akuntabilitas publik mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Namun secara parsial akuntabilitas publik tidak berpengaruh.
4	Meisy Ramadani (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Moeloek Bandar Lampung	Variabel Bebas (X): Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, dan Pengendalian Internal Variabel Terikat (Y): Kinerja Organisasi Publik	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, Dan Pengendalian Internal yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik.

2.8 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini penulis akan menyajikan kerangka konseptual dengan tujuan agar tidak terjadi kesalah pahaman persepsi terkait dengan tujuan dilakukannya penelitian. Dapat diketahui variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas publik, dan pengendalian internal sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja organisasi publik. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, akuntabilitas publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Berikut adalah kerangka konseptual tersebut:

Gambar 2.2 Kerangka konseptual



2.9 Bangunan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik

Konsep tentang komitmen organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu yang diharapkan ada pada diri karyawan. Menurut Steers (1980) mengatakan bahwa suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi (Rizki, 2011). Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut Steers (1980) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan

memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Halim (2006) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik

2.9.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdulah dan Herlin (2010) menunjukkan hasil analisis data dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan dengan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik

2.9.3 Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik

Tuntutan keterbukaan dalam proses manajemen keuangan daerah di era kebijakan otonomi, membutuhkan pola akuntabilitas publik melalui pembangunan sistem akuntansi pemerintahan memberikan peluang terhadap peningkatan penyediaan informasi yang handal dan akurat serta berorientasi pada peningkatan tolok ukur kinerja dalam memberikan pelayanan publik yang maksimal, dan merupakan proses pertanggung jawaban (*stewardship and accountability process*), manajerial dan unsur pengendalian manajemen di pemerintah daerah. Menurut Robertson (2002) Akuntabilitas publik juga terkait dengan kewajiban untuk memperjelas dan

menjawab mengenai apa yang telah, sedang, dan direncanakan akan dilaksanakan organisasi. Menurut Akbar dalam Arifrin (2014) akuntabilitas publik merupakan hasil dari suatu entitas kedalam bentuk fungsinya, program dan kegiatan, maupun kebijakan suatu lembaga publik harus dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik disclosure), dan masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi dimaksud tanpa hambatan. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurul Kompyurini (2008) yang meneliti mengenai Akuntabilitas publik terhadap analisis kinerja rumah sakit daerah mengatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh dalam kategori yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Daerah Jawa Timur.

H₃: Akuntansi publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik

2.9.4 Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Publik

Pengaruh Pengendalian Intern merupakan semua tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan tujuan untuk menjaga sumber daya dari pemborosan, penyelewengan, penggunaan yang tidak efisien, menjamin kehandalan data akuntansi, menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan manajemen, mengevaluasi kinerja pegawai, manajer departemen dana. Pada penelitian Navid dan Phille (2009) menyimpulkan Pengendalian Intern adalah sebuah proses yang dipengaruhi oleh entitas dewan direktur, manajemen dan personel lain mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian intern mempunyai andil dalam hal mencapai tujuan yang berikutnya pasti mempengaruhi kinerja organisasi.

H₄: Pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik

2.9.5 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik

Motivasi kerja adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang dapat mendorong keinginan individu untuk mencapai keinginan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kinerja karyawan yang baik akan tercapai jika organisasi mampu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satunya yaitu motivasi kerja, meningkatkan motivasi kerja

karyawan dapat dilakukan dengan banyak cara seperti memberikan kompensasi, penghargaan dan fasilitas yang memadai. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa semangat dan terdorong untuk mendapatkannya, sehingga peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan dampak yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Menurut Maslow dalam teorinya (*motivation theory*), kebutuhan akan harga diri menjadi pendorong sikap dan perilaku seseorang terhadap suatu hal. Karyawan cenderung termotivasi untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan kekuasaan, jabatan, dan prestasi. Apabila pekerjaan melengkapi kebutuhan yang lebih tinggi, itu menentukan motivasi kerja. Tahap kemauan berelasi kuat oleh hierarki kebutuhan, serta tindakan memengaruhi arah yang diambil seseorang dalam hal memenuhi kebutuhannya. Riset sebelumnya yang dilakukan oleh Purwati (2020) menyatakan motivasi yang dipacu dengan adanya kebutuhan untuk berkuasa dan prestasi berdampak bagi kinerja karyawan. Penelitian Chien, et al. (2020) menunjukkan bahwasannya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ali et al, (2012) dalam penelitian yang berjudul “*Impact of Motivation on the Working Performance of Employes Acase Study of Pakistan*” juga berpendapat bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik