

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka pada dasarnya membahas atau mendefinisikan mengenai setiap variabel yang penting dalam penelitian secara individual dan rinci berdasarkan teori. Teori sangat penting agar penelitian mempunyai dasar dalam menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian.

Menurut Neumen (dalam Sugiyono, 2017:52), teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Teori yang perlu dibahas dalam penelitian ini, yaitu penjelasan mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, kompetensi karyawan, budaya organisasi dan prestasi kerja karyawan.

##### **2.1.1 Konsep Dasar Manajemen**

Manajemen sangat penting dalam mengolah sumber daya yang ada pada perusahaan. Manajemen yang baik akan memudahkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Konsep dasar manajemen akan dibahas lebih jelas di bawah ini.

### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Manajemen banyak digunakan dalam berbagai bidang dalam mengatur atau memimpin dan mengelola seluruh sumber daya dalam suatu organisasi maupun perusahaan agar sesuai dan mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2016:01), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Stoner dan Freeman (dalam Wibowo, 2016:1) menyebutkan bahwa manajemen dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Begitu pula yang dikemukakan oleh Richard L. Daft (dalam Wibowo, 2016:2), mendefinisikan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi sumber daya organisasional.

Pengertian senada diberikan pula oleh Schermerhorn (dalam Wibowo, 2016:2), yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi penggunaan sumber daya untuk menyelesaikan tujuan kinerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur proses dalam pencapaian tujuan organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin,

dan mengawasi penggunaan sumber daya organisasi lainnya dengan cara yang efektif dan efisien untuk menyelesaikan atau mencapai tujuan kinerja.

### **2.1.2 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum mengetahui penjelasan mengenai setiap variabel penelitian, diperlukan untuk mengetahui tentang definisi manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia dapat menjalankan aktivitasnya dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan apabila menjalankan peranan dan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan baik. Penjelasan mengenai konsep dasar dari manajemen sumber daya manusia akan dijelaskan lebih rinci di bawah ini.

#### **2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia adalah salah satu faktor sumber daya terpenting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan karena manusia yang akan berperan aktif sebagai pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Manusia dapat berperan dengan baik dalam suatu organisasi maupun perusahaan apabila dikelola dengan baik. Sehingga, manajemen sumber daya manusia sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2), manajemen sumber daya dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut digunakan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Begitu pula yang dikemukakan oleh James A. S. Stoner (dalam Sutrisno, 2016:6), menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Pendapat lain juga menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Gary Dessler dalam Sutrisno, 2016:5).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang berfokus dalam pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara produktif melalui berbagai langkah strategis meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian sehingga dapat secara maksimal dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

### 2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan menetapkan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place and the right man in the right job*".
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Sedangkan menurut Edison, dkk (2016:13) peranan manajemen sumber daya manusia saat ini telah berubah. Pada masa lalu, peran tersebut lebih

ditekankan pada tugas-tugas administrasi, pengupahan, dan absensi. Sedangkan pada masa kini lebih kompleks, meliputi tugas analisis, pengukuran kinerja, perencanaan karier, memotivasi, membangun perilaku positif melalui budaya organisasi, mengkoordinasikan rencana pelatihan di semua bagian, dan lain sebagainya, serta berorientasi pada pelanggan. Oleh karena itu ilmu manajemen sumber daya manusia terus berkembang dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi di dunia.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Penjelasan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21), di antaranya adalah :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberi harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah keputusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Fungsi-Fungsi tersebut digunakan manajemen sumber daya manusia dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini, teori yang akan lebih lanjut dibahas adalah mengenai kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan prestasi kerja karyawan.

### **2.1.3 Konsep Dasar Kompetensi**

Peningkatan prestasi kerja karyawan dapat diukung dengan meningkatnya kompetensi karyawan tersebut. Kompetensi akan membantu karyawan untuk memahami pekerjaan yang mereka lakukan dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerjanya. Penjelasan mengenai konsep dasar dari kompetensi akan dijelaskan lebih rinci di bawah ini.

#### **2.1.3.1 Definisi Kompetensi**

Karyawan harus memiliki kemampuan dan memahami apa yang mereka harus kerjakan. Kompetensi yang baik akan membantu karyawan untuk lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya secara efektif dan efisien dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (dalam Kaswan, 2017:560), menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja yang efektif dan unggul menurut rujukan kriteria dalam situasi pekerjaan.

Sedangkan Wibowo (2016:271), mengungkapkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja dan dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat senada diungkapkan oleh McAhsan (dalam Sutrisno, 2016:203), mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya,

sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Begitu pula dengan Finch dan Crunkilton (dalam Sutrisno, 2016:204), mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari setiap individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap kerja karyawan tersebut, sehingga dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya, dalam menghasilkan kinerja yang unggul.

#### **2.1.3.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Ruky (dalam Sutrisno, 2016:208), mengemukakan kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam

mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan, terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengambilan sistem *remunerasi*. kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengkaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan satu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja karyawan.

### 2.1.3.3 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Menurut Wibowo (2016:275), ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan

dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

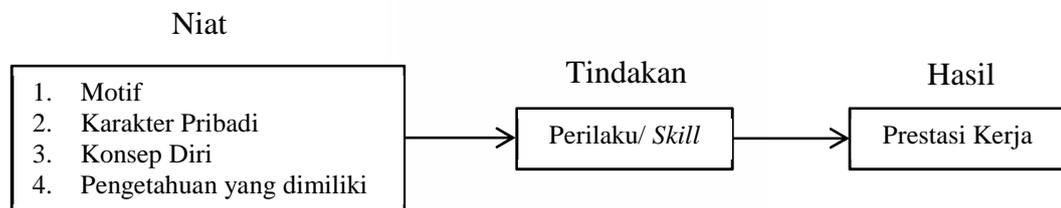
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan, dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan, dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tidak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, membuat keputusan bisnis, dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/ operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis, dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

### 2.1.3.4 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (dalam Sutrisno, 2016:206), terdapat lima aspek, yaitu :

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesenjangan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil, yang dapat digambarkan berdasarkan gambar 2.1 dibawah ini.



Sumber :Sutrisno (2016:207)

**Gambar 2.1**  
**Tahapan Kompetensi Karyawan**

Komponen kompetensi motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja.

### **2.1.3.5 Mengatasi Hambatan Kompetensi**

Kelihatanya mengembangkan kompetensi merupakan hal yang mudah. Kita dapat dengan mudah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan untuk dipelajari. Namun, kenyataanya tidak semudah itu, sejumlah faktor yang mempengaruhi kemampuan pekerja untuk memperbaiki kecakapan tentang kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hal tersebut hambatan yang dihadapi perlu diatasi.

Michael Zwel (dalam Wibowo, 2016:286) menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus menerus

meningkatkan pekerjaan atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan. Hal terburuk dilakukan manajer apabila berhenti mengharapka sesuatu dari bawahannya.

### 3. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional. Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerja tidak mempunyai keahlian informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerja tahu bagaimana melakukan sesuatu, tetapi belum mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat, dan konsisten seperti yang dilakukan oleh pekerjaan. Hambatan proses terjadi ketika pekerja tidak efektif mengelola serangkaian tugas untuk menyelesaikan hasil. Hambatan emosional berakar pada faktor psikologis, beberapa pekerja tidak menonjol atas apa yang mereka pikir benar karena takut konflik dan tidak menetapkan tujuan menantang karena takut gagal.

### 4. *Including Support Mechanism* (Memasukan Mekanisme Dukungan)

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah :

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak.
- b. Mengkomunikasikan kemajuan kepada orang lainnya.
- c. Menggunakan penghargaan.

#### **2.1.4 Konsep Dasar Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi pada dasarnya apa yang diraskan, diyakini, dan dijalani oleh suatu organisasi. Menurut Fahmi (2013:49), budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Sedangkan Fahmi (2013:1), juga menyatakan bahwa organisasi sebagai wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Sehingga budaya dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan karena didalam suatu organisasi terdapat budaya yang dianut bersama. Budaya tersebutlah yang akan membawa setiap anggota organisasi kedalam pencapaian tujuan bersama. Penjelasan mengenai konsep budaya organisasi lebih lanjut dijelaskan lebih rinci di bawah ini.

##### **2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya sangat penting khususnya untuk perusahaan, karena dengan budaya yang kuat akan membuat setiap karyawan menganggap aturan bukan menjadi ketakutan dalam menjalankan kewajiban kerjanya tetapi sudah menjadi kebutuhan. Menurut Robbins dan Coulter (2012:51), mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

Begitu pula yang diungkapkan Helms (dalam Kaswan, 2017:437), budaya organisasi adalah asumsi, nilai, dan kepercayaan bersama yang memandu tindakan para anggota organisasi.

Pengertian senada diungkapkan oleh Fahmi (2013:50), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Sedangkan dalam pandangan Edgar H. Schein (dalam Kaswan, 2017:488), budaya organisasi adalah pola asumsi yang tersirat yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika kelompok tersebut mengatasi masalah-masalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan integrasi dengan lingkungan internal.

Begitupun dengan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), yang memiliki arti sendiri mengenai budaya perusahaan yaitu norma-norma perusahaan yang mempengaruhi kinerja.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, asumsi, nilai-nilai, prinsip, tradisi, kepercayaan bersama yang sudah menjadi kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi dengan lingkungan internal yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

#### **2.1.4.2 Peranan atau Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi atau perusahaan memiliki peran amat penting bagi organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian paling inti dari suatu organisasi, dimana memiliki kekuatan dalam mempengaruhi sukses tidaknya suatu organisasi. Kesuksesan ini dapat terwujud apabila ada dukungan dari seluruh anggotanya. Budaya organisasi biasanya digunakan atau berperan sebagai pedoman dalam mengontrol dan melaksanakan aktivitas bekerja pada setiap anggotanya di dalam organisasi. Menurut Wirawan (dalam Kaswan, 2017:492), peran penting budaya organisasi antara lain :

1. Identitas Organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasinya.
3. Reduksi konflik. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi Ketidakpastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola beroperasi, dan melayani konsumen, atau pelanggan organisasi.
7. Motivasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.
9. Keselamatan kerja. Menurut penelitian Richard L. Garden, faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan.
10. Sumber Keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

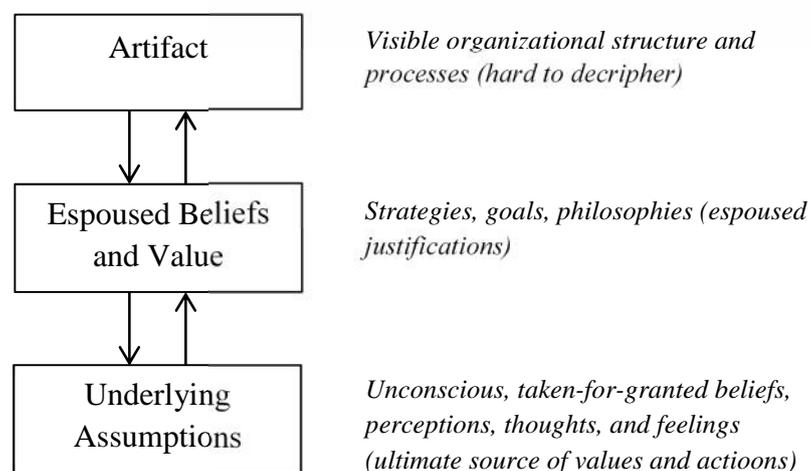
Sedangkan menurut PT INTI (Persero) peranan atau fungsi budaya perusahaan, adalah :

1. Menanam nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya, menciptakan rasa kesatuan, dan kebanggaan masing-masing karyawan, sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan ke dalam perusahaan menuju arah yang positif.
2. Sebagai perekat masing-masing individu karyawan menuju keberhasilan perusahaan.
3. Agar perusahaan memiliki identitas yang membedakan dengan perusahaan lain
4. Dapat menumbuhkan komitmen bagi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Menjadi mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku dari karyawan.
6. Mendorong terjadinya konsistensi pada sikap karyawan.
7. Membentuk sikap mental karyawan untuk tidak melakukan penyalahgunaan aset perusahaan.

Pada dasarnya peranan budaya organisasi sama-sama digunakan atau berperan untuk memberikan identitas perusahaan dan membangun perilaku individu agar mampu bekerja dengan baik. Dan pada akhirnya budaya organisasi tersebut akan membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan yang akan membawa pada citra positif perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.1.4.3 Tingkatan Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (dalam Edison dkk, 2016:121) , dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture and Leadership*, membagi budaya dalam tiga tingkatan yaitu Artefak (*artifact*), keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused value*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), yang dapat dilihat berdasarkan gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber : Edgar H. Schein (dalam Edison, dkk 2016:122)

**Gambar 2.2**

### Tingkatan Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar 2.2 tingkatan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Artefak (*artifact*). Hal-hal yang mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika menemukan kelompok baru dengan budaya asing. Artefak meliputi produk yang terlihat, seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk, kreasi artistik, gaya,

sebagaimana tercantum dalam pakaian, tata krama, dan menampilkan emosional, mitos, dan cerita tentang organisasi, daftar yang dipublikasikan, serta ritual dan perayaan yang diamati.

2. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused value*), Nilai-nilai ini menjadi panduan moral dan perilaku bagi organisasi namun penerapannya masih berada dalam tataran kesadaran anggota organisasinya. Nilai-nilai ini sengaja disosialisasikan dan ditanamkan kepada seluruh anggota organisasinya dan jika transformasi ini terjadi pada akhirnya anggota kelompok akan lupa bahwa semua itu berawal dari sebuah aturan. Aturan yang berhasil seperti ini tidak saja membentuk keyakinan dan nilai-nilai tapi sudah membentuk asumsi yang positif.
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), Mendasari perilaku anggota organisasi setiap hari dan diyakini secara tidak sadar oleh sebagian besar anggota organisasinya dan tidak dapat diperdebatkan. jika ada keyakinan dan pemahaman tertentu, ini sangat sulit untuk diubah pendekatan apapun yang dilakukan cenderung dapat diartikan lain atau menimbulkan persepsi negatif bagi yang menerimanya. Penyimpangan dari asumsi dasar ini akan membuat anggota organisasinya terselisih secara otomatis dari organisasi tersebut.

#### **2.1.4.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah**

Budaya organisasi di setiap perusahaan dapat menjadi kuat maupun lemah tergantung dari kemampuan setiap anggota organisasi atau karyawan dalam

mempertahankan budaya organisasi di perusahaannya. Kotter dan Haslett (dalam Kaswan 2017:494), dalam teori *strong culture* menyatakan budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan memiliki nilai keyakinan pada nilai-nilai budaya yang sama. Hal ini akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dimana karyawan merasa dihargai, sehingga timbul motivasi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan yang pada akhirnya mendorong mereka meraih prestasi kerja yang diinginkan perusahaan.

Menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika 2010:110), mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang yang bekerja menjadi kohersif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pemimpin tertinggi.
4. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam

tingkat pahlawan, misalnya penjualan terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini.

5. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan cultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (dalam Kaswan 2017:502), menyatakan budaya organisasi kuat memiliki sejumlah karakteristik yang memberi penekanan pada :

1. Kekuatan pegawai, dalam konteks ini kekuatan merupakan aktivitas dimana seseorang pegawai menghasilkan hasil kerja yang konsisten, dan mendekati sempurna. Kekuatan tersebut terdiri atas keterampilan, pengetahuan, dan talenta.
2. Lebih memberikan penghargaan daripada hukuman, hukuman dalam taraf tertentu dibutuhkan, namun penghargaan seperti pujian, penerimaan, pengakuan, atau yang lainnya biasanya lebih efektif dalam meningkatkan kinerja (prestasi kerja) karyawan karena tidak memiliki efek samping yang buruk.
3. Vitalitas dan pertumbuhan individu, kultur yang positif atau kuat mengakui perbedaan antara pekerjaan dan karir. Dia mendukung tidak hanya apa yang disumbangkan pegawai untuk efektivitas organisasi tetapi

juga bagaimana organisasi bisa membuat pegawai lebih efektif baik personal maupun profesional.

Budaya organisasi juga dapat menjadi lemah. Menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2010:111), menyebutkan ciri-ciri budaya yang lemah sebagai berikut:

1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok-kelompok melebihi kesetiaan pada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Perusahaan perlu mengelola budaya organisasi agar setiap anggota atau karyawan di perusahaan mau menerapkan budaya pada setiap aktivitas kerjanya.

#### **2.1.4.5 Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang kompleks. Oleh karena itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan dimensi yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut merupakan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2012:57), di antaranya adalah :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

- b. Perhatian terhadap hal rinci (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi Hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
- d. Orientasi Orang (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi Tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
- f. Keagresifan (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan.

Sedangkan untuk PT INTI (Persero) sendiri memiliki dimensi untuk Budaya Organisasi yang dilihat berdasarkan pedoman perilaku budaya perusahaan pada tahun 2009. Budaya organisasi tersebut dinamakan budaya HARMONY dari Inti, yaitu sebagai berikut :

- a. *Integrity* (integritas), yaitu konsistensi dalam tindakan maupun ucapan dengan berdasarkan pada norma-norma, nilai moral, etika profesi, dan bisnis yang berlaku, selalu jujur dan terbuka. Dengan ciri-ciri :
- b. *Network* (jaringan kerja), yaitu membangun, memelihara, dan memanfaatkan jaringan kerja (*network*) yang luas dan mendayagunakan kontrak bisnis yang luas demi kepentingan organisasi.
- c. *Trust* (kepercayaan), yaitu kemampuan untuk bisa mempercayai orang lain termasuk kepercayaan pada prosedur dan aturan main.
- d. *Teamwork* (kerjasama) yaitu bekerja dengan kooperatif dan menempatkan diri dan kelompok secara sinergi sebagai bagian perusahaan.
- e. *Innovative* (inovatif) yaitu menemukan atau menciptakan ide, pemikiran dan cara baru yang lebih baik dari sebelumnya.

### **2.1.5 Konsep Dasar Prestasi Kerja**

Dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya. Prestasi kerja yang diberikan karyawan berkontribusi atau berpengaruh pada keberhasilan atau ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan. Konsep dasar prestasi kerja akan lebih dijelaskan lebih rinci di bawah ini.

#### **2.1.5.1 Definisi Prestasi Kerja**

Prestasi kerja karyawan merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Baik

buruknya pencapaian yang didapat perusahaan dari tahun ketahun dipengaruhi oleh peningkatan prestasi kerja karyawan didalamnya karena karyawan yang berperan aktif dalam menjalankan sumber daya lain perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016:151), prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Begitu pula yang diungkapkan Hasibuan (2016:94). Bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Pengertian senada mengenai prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67).

Sedangkan Potter dan Lawler (dalam Wijono, 2014:77), mengatakan prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

### 2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

Prestasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara 2013:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yang akan dijelaskan sebagai berikut :

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

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge and skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kalimatnya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

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

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (dalam Sutrisno 2016:151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam meyengajarkan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (dalam Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi, 2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan;
2. Usaha yang dilakukan; dan
3. Dukungan organisasi.

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain. Adapun usaha yang dicurahkan diantara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan. Sedangkan dukungan organisasi mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja, budaya perusahaan dan lain-lain.

Prestasi seseorang akan meningkat jika seluruh komponen itu ada bersama pegawai. Tidak adanya satu, dua, atau seluruh faktor tersebut kurang atau tidak ada akan menyebabkan tidak optimalnya hasil kerja pegawai.

### **2.1.5.3 Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan**

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat dalam pelaksanaannya. Menurut G. Jessup dan H. Jessup (dalam Wijono, 2014:79), untuk mendukung prestasi kerja harus ditentukan lebih dahulu tentang tingkat keberhasilannya dan bagian-bagian mana yang dianggap potensial menentukan suatu pekerjaan.

Jika disimpulkan, dapat dikatakan bahwa alat ukur yang tepat untuk mengukur prestasi kerja karyawan jika tidak mempertimbangkan bagaiman jenis pekerjaan, jabatannya, atau siapa penilainya yang bertanggung jawab atas semua itu. Menurut Sutrisno (2016:152), di dalam penelitian pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci itu adalah :

1. Hasil Kerja. Tingkat kualitas maupun kuantitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Sedangkan untuk PT INTI (Persero) sendiri memiliki dimensi untuk pengukuran prestasi kerja yang dilihat dari Surat Keputusan Direksi pada tahun 2013. PT INTI (Persero) tidak menjelaskan secara detail mengenai penjelasan atau deskripsi dari setiap aspek-aspek pengukuran prestasi kerja. Oleh karena itu, penjelasan mengenai setiap aspek pengukuran prestasi kerja akan didukung oleh beberapa teori dari Bernardin dan Russell juga teori dari Nasution. Kriteria prestasi kerja dilihat berdasarkan aspek-aspek pengukurannya, sebagai berikut :

1. Kualitas, seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas (Bernardin dan Russell, 2013:248).
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar atau rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan (Bernardin dan Russell, 2013:248).
3. Waktu, seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari

sudut pandang koordinasi dengan outpun yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain (Bernardin dan Russell, 2013:248).

4. Biaya, seberapa jauh atau baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya (Bernardin dan Russell, 2013:248).
5. Kepatuhan, kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran (Nasution, 2000:99).

Dapat disimpulkan, agar kriteria pengukuran prestasi kerja karyawan sesuai dengan ukuran yang ditetapkan oleh PT INTI (Persero), maka dapat dilakukan dengan menyertakan dimensi-dimensi kualitas, kuantitas, inisiatif, waktu, biaya dan kepatuhan. Dari dimensi tersebut dapat diketahui faktor apa saja yang menyebabkan prestasi kerja di perusahaan menurun dan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan prestasi kerja karyawan.

#### **2.1.5.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, para karyawan, supervisor, manajer, dan sebagainya perlu dilakukan penilaian. Namun, dalam hal ini penilaian diarahkan kepada prestasi kerja. Sehingga lebih berfokus pada sejauh mana anggota dalam organisasi tersebut telah melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Murphy dan Cleveland (dalam Sutrisno, 2016:154), mengemukakan penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.

Sedangkan pendapat lain menyebutkan prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan (Handoko, dalam Sutrisno, 2016:155).

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja sangat penting dilakukan terutama untuk memperoleh informasi yang berguna dan akurat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Namun, untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Penelitian terdahulu juga dimaksudkan untuk membedakan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya.

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan atau relevan dengan penelitian penulis. Gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Perbedaan	Persamaan	
1	Alex Winarno dan Yoga Perdana ( <i>Journal Conference on Business, Marketing, and Information System Management</i> , 2015)	<i>The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office</i>	Adanya variabel bebas yaitu motivasi	Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Dari hasil analisis uji t terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi (independen) terhadap prestasi kerja (dependen)
2	Ani Desriana, Handoyo Djoko Waluyo, dan Widayanto ( <i>Journal Diponegoro Of Social and Political Of Science</i> , 2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, Aktualisasi Diri, dan Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang	Adanya dua variabel bebas yaitu aktualisasi diri dan penghargaan sedangkan penulis menggunakan variabel kompetensi	Menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja
3	Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris ( <i>Journal Global Conference on Business and Social Science</i> , 2015)	<i>Effect of Training , Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Ansuransi Bangun Askrida)</i>	Adanya dua variabel bebas yaitu pelatihan dan disiplin	Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi dari karyawan
4	Evawati dan Suharno ( <i>European Journal of Business and</i>	<i>The Effect of Organization Culture and Working Environment on</i>	Adanya variabel bebas yaitu Lingkungan Kerja	Menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas	Dari hasil analisis uji t secara parsial terdapat

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Perbedaan	Persamaan	
	<i>Management</i> , Vol 7, No 6, hh. 205-218, 2015).	<i>Employee Performance at PT. Asuransi Jiwa Sequislife Jakarta</i>		dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap prestasi kerja
5	Hendra Hadiwijaya dan Agustina Hanafi (Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Vol 14, No 3, hh. 407-418, September, 2016).	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kepuasan Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan Pada AJB Asuransi Bumi Putera 1912	Penggunaan metode analisis data yang berbeda  Variabel Prestasi kerja sebagai variabel implikasi	Adanya variabel kompetensi dan prestasi kerja	Kompetensi memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap prestasi kerja
6	Mulyanto (Jurnal <i>Excellent</i> , Vol 1, No 2, hh. 1-10, September, 2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di PT. Telkom Kandatel Surakarta	Adanya variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi	Menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.
7	Nina Ningsih Panggabean (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 1 No 2, hh. 104-113, 2013)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT MORISS SITE MUARA KAMAN	Lokasi dan waktu penelitian	Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Variabel kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan
8	Riyan Sisiawan Putra (Jurnal Manajemen dan Kewirausah-	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya	Menggunakan variabel Intervening yaitu motivasi kerja sedangkan penulis tidak	Menggunakan budaya perusahaan sebagai variabel bebas dan prestasi	Budaya perusahaan berpengaruh langsung terhadap prestasi

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Perbedaan	Persamaan	
	aan, Vol 15, No 2, hh. 131-140, September 2013).	Unit Pelayanan Pemeliharaan	Teknik analisis data menggunakan <i>path analysis</i>	kerja sebagai variabel terikat	kerja karyawan
9	Suprayitno, H. Syahrani, H. Burhanuddin ( <i>Jurnal Administrative Reform</i> , Vol 2, No 2, hh. 1265-1278, 2014)	Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur	Lokasi dan waktu penelitian	Menggunakan kompetensi dan budaya kerja (organisasi) sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Variabel kompetensi pegawai dan budaya kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan.
10	Suryana H. Achmad ( <i>Journal of Business on Hospitality and Tourism</i> , Vol 2, No 1, hh. 136-146, 2016).	<i>The Effect Of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia</i>	Adanya variabel bebas yaitu motivasi	Menggunakan kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat	Secara simultan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Sumber : Dari berbagai jurnal

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017:60), mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Sedangkan menurut Suriasumantri (dalam Sugiyono, 2017:60), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

Setiap perusahaan termasuk PT INTI (Persero) menginginkan setiap karyawannya memiliki prestasi kerja yang baik agar dapat membantu perusahaan dalam berkembang dan bertahan pada persaingan yang kompetitif. Prestasi kerja sering didasarkan pada hasil yang dapat dikerjakan (kuantitas) dan kesempurnaan hasil kerja (kualitas) yang dapat diberikan pada perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efektif dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhi turun dan naiknya prestasi kerja seseorang, namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis turunya prestasi kerja karyawan pada PT INTI (Persero) yang paling dominan yaitu dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki karyawan tidak mendukung pekerjaan yang dibebankan serta adanya perubahan budaya organisasi.

Kompetensi seringkali menjadi pengukur prestasi kerja seseorang. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yaitu karyawan yang memberikan pengetahuan, keahlian dan sikap yang baik dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Dengan hal tersebut akan memudahkan dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, kompetensi menjadi modal dasar mencapai tujuan dan membantu karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang baik.

Selain kompetensi, budaya organisasi yang kuat juga dapat mendukung karyawan untuk berprestasi. Budaya yang kuat akan mendorong seseorang bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai target perusahaan. Budaya organisasi juga dapat memperjelas tujuan yang ingin dicapai sehingga karyawan mengetahui prestasi kerja apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Setiap faktor dari penurunan atau peningkatan prestasi kerja karyawan saling memiliki keterkaitan atau adanya hubungan. Maka, kerangka pemikiran pada penelitian ini akan menjelaskan adanya hubungan antara pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja baik secara keseluruhan (simultan) maupun individual (parsial).

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Kompetensi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja karyawan. Maka dapat dilihat jelas bahwa peningkatan kompetensi juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja yang baik dibentuk dari tingkat kompetensi yang dimiliki dari setiap karyawan di dalam perusahaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku (motif, watak, dan konsep diri) dalam menghadapi setiap permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebarkannya. Apabila pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam bekerja dinilai tidak baik maka hasil kerja tidak sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut memperlihatkan adanya masalah penurunan prestasi kerja karyawan.

Dari pembahasan di atas, diperkuat kembali dengan teori dari para ahli akan memperkuat adanya hubungan kompetensi dengan prestasi kerja karyawan. Ruky (dalam Sutrisno, 2016:208), mengemukakan kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada setiap komponen kompetensi sangat mendukung untuk menghasilkan hasil kerja yang diharapkan perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi dari segi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baik akan menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan yang dapat menguntungkan bagi perusahaan.

Dari penjelasan di atas, kompetensi memiliki hubungan dengan prestasi kerja karyawan, hal tersebut semakin diperkuat kembali dari penelitian terdahulu. Salah satunya yang dilakukan oleh Alex Winarno dan Yoga Perdana (2015) mengenai *The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office*. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa berdasarkan hasil analisis uji t terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi (independen) terhadap prestasi kerja (dependen).

Penjelasan dari penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulannya bahwa adanya hubungan antara kompetensi dengan prestasi kerja karyawan. Kompetensi yang baik dan sesuai akan menghasilkan prestasi kerja yang semakin baik dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya karena didalam kompetensi terdapat faktor pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mampu mempengaruhi tinggi dan rendahnya prestasi kerja seseorang. Kompetensi yang rendah akan

mengakibatkan, karyawan tidak mengetahui apa yang dia kerjakan dan berakibat pada hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Keberhasilan dari organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya didasari oleh implementasi terhadap fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, actuating, dan controlling* saja. Tetapi ada faktor lain yang menentukan yaitu budaya organisasi.

Budaya merupakan unsur yang penting dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup pola dari keyakinan, perilaku, dan nilai-lain yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan dipegang teguh oleh setiap anggotanya akan menciptakan lingkungan yang baik pula. Apabila budaya organisasi baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan menimbulkan semangat kerja dalam mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Begitu pula sebaliknya, apabila budaya berpengaruh negatif pada karyawannya maka karyawan akan semena-mena dengan peraturan atau tugas yang diberikan, sehingga hasil kerja tidak sesuai dan berakibat pada reputasi perusahaan.

Dari pembahasan di atas, diperkuat kembali dengan adanya teori dari ahli yang akan memperkuat adanya hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawan. Kotter dan Haslett (dalam Kaswan, 2017:494), dalam teori *strong culture* menyatakan budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif

terhadap kinerja bisnis karena dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan memiliki nilai keyakinan pada nilai-nilai budaya yang sama. Hal ini akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dimana karyawan merasa dihargai, sehingga timbul motivasi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan yang pada akhirnya mendorong mereka meraih prestasi kerja yang diharapkan perusahaan.

Sehingga berdasarkan berbagai pendapat tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja setiap individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut semakin diperkuat kembali dengan adanya penelitian terdahulu. Salah satunya yang dilakukan oleh Evawati dan Suharno (2015) mengenai *The Effect of Organization Culture and Working Environment on Employee Performance at PT. Asuransi Jiwa Sequislife Jakarta*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis uji t secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap prestasi kerja.

Penjelasan dari penelitian terdahulu dapat dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawan. Dengan budaya organisasi yang semakin baik akan memberikan pengaruh agar karyawan dapat berprestasi dalam bekerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

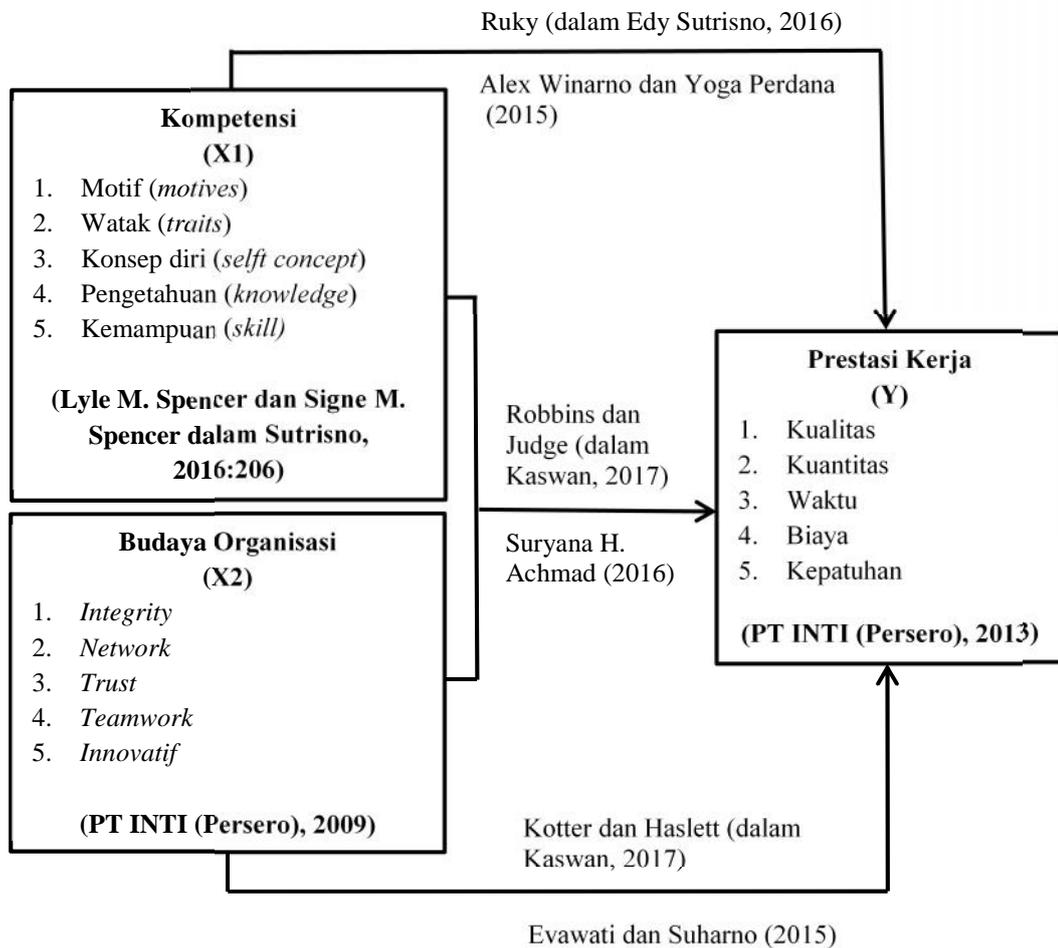
Organisasi merupakan unit sosial yang secara tidak sadar mengkoordinir sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan. Budaya organisasi yang baik akan mendorong setiap karyawannya untuk berperilaku, memberikan pengetahuan dan keterampilannya yang terbaik bagi perusahaan. Kesuksesan pencapaian hasil kerja dari setiap individu dalam perusahaan akan terwujud apabila adanya peningkatan kompetensi dari setiap karyawannya dan dukungan dari budaya organisasi yang secara langsung membuat pedoman untuk setiap aktivitas dalam perusahaan.

Dari pembahasan di atas, adanya beberapa teori dari para ahli yang akan memperkuat adanya hubungan kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan Robbins dan Judge (dalam Kaswan, 2017:502), menyatakan budaya organisasi kuat memiliki sejumlah karakteristik yang memberi penekanan salah satunya adalah kekuatan pegawai, dalam konteks ini kekuatan merupakan aktivitas dimana seseorang pegawai menghasilkan hasil kerja yang konsisten dan mendekati sempurna. Kekuatan tersebut terdiri atas keterampilan, pengetahuan, dan talenta.

Meskipun tidak terlalu dijelaskan dengan baik mengenai adanya hubungan kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja, tetapi dalam pembahasan di atas menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan penekanan pada kekuatan pegawai yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan talenta yang merupakan unsur dari kompetensi karyawan, hal

terebut juga menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menekankan kekuatan karyawan untuk mendorong karyawan dalam menghasilkan hasil kerja yang konsisten dan mendekati sempurna yang merupakan suatu prestasi kerja. Dari penjelasan diatas, kompetensi dan budaya organisasi sama-sama dapat mendorong terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan, hal tersebut semakin diperkuat kembali dengan adanya penelitian terdahulu. Salah satunya yang dilakukan oleh Suryana H. Achmad (2016) mengenai *The Effect Of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel*, Bandung, Indonesia. Dengan hasil secara simultan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi merupakan dua variabel yang memiliki korelasi (hubungan yang saling mempengaruhi) terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan. Kesimpulan tersebut akan digambarkan dengan paradigma penelitian. Menurut Sugiyono (2017:42), paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Paradigma penelitian ini, dapat dilihat berdasarkan gambar 2.3 dibawah ini.



Sumber : Data diolah oleh penulis 2017

**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan

pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu di atas, maka hipotesis simultan yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Kompetensi karyawan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Sedangkan berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu diatas, maka hipotesis parsial yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah :

1. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.