

## **BAB II**

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

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Dalam bahasan kajian pustaka ini, penulis akan menjelaskan secara luas terkait teori-teori sesuai dengan permasalahan yang diusung dalam penelitian ini, yaitu mengenai teori budaya organisasi, kompetensi SDM dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas dan pengaturan yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lainnya, aktivitas tersebut mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan atau instansi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerjasama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu masyarakat. Berikut pengertian manajemen menurut para ahli :

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson dalam (Dr. Ulber Silalahi, 2017:5) menyatakan bahwa “Manajemen adalah proses mengoptimalkan kontribusi manusia, material, dan keuangan untuk pencapaian tujuan organisasi.”

Selain itu, menurut Burt Scanlan dan Robert Keys dalam (Dr. Ulber Silalahi, 2017:5) Menyebutkan bahwa “Manajemen dapat didefinisikan sebagai koordinasi integrasi dari semua sumber daya (baik manusia maupun teknis) untuk mencapai berbagai hasil spesifik.

Menurut Donni Juni Priansa (2018:7) Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya-sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Untuk mencapai dari tujuan apa yang telah dijelaskan oleh Donni Juni Priansa di atas harus adanya instrumen atau unsur yang menunjangnya. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *Men, Money, Method, Material, Machine, dan Market* (Donni Juni Priansa, 2018:7)

Menurut Athoillah dalam (Olyvia Ririmasse, 2021:1) Manajemen berhubungan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang di dalamnya terdapat upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan manajemen adalah ilmu pengetahuan yang diorganisasikan dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, sehingga menghasilkan keputusan dan tindakan yang tepat untuk mengatasi suatu permasalahan.

### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen organisasi dan sebagai panduan manajer dalam melaksanakan fungsi organisasi. Dalam menjalankan suatu organisasi terdapat lima fungsi manajemen-manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut Olyvia Ririmasse (2021:59) :

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik pertama yaitu fungsi perencanaan. George Steiner berpendapat bahwa perencanaan merupakan proses dalam berbagi tujuan, batasan strategi, kebijakan dan rencana yang rinci dalam mencapainya, pencapaian organisasi dalam rangka penerapan keputusan dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik dalam hal pengenalan siklus rencana baru.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang wajib dilakukan berikutnya adalah fungsi *organizing* atau pengorganisasian. Pengorganisasian menurut Schermerhorn dalam (Olyvia Ririmasse, 2021:63) adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama. Sedangkan menurut Samuel C. Certo dalam (Olyvia Ririmasse, 2021:63) pengorganisasian merupakan proses terciptanya penggunaan secara tertib bagi semua sumber daya dalam sistem manajemen.

### 3. *Pengisian (Stuffing)*

Fungsi ini juga wajib dijalankan dengan baik oleh organisasi. Menurut Hasibun dalam (Olyvia Ririmasse, 2021:66) fungsi stuffing atau fungsi pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di dalam organisasi.

### 4. *Koordinasi atau pengarahan (Coordinating)*

Fungsi lain yang tidak kalah penting untuk dijalankan dengan baik oleh organisasi adalah fungsi pengarahan atau koordinasi.

### 5. *Pengawasan (Controlling)*

Fungsi manajemen terakhir yang tidak kalah penting yaitu fungsi pengawasan. Pendapat Mc. Farland dalam (Olyvia Ririmasse, 2021:71) pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau instansi menuntut pemimpin untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dengan baik, oleh karena itu sebuah organisasi harus memiliki individu-individu dengan kompetensi unggul, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat, sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk membantu sebuah organisasi dan juga individu pegawai secara efektif dan efisien pada aktivitas-aktivitas yang menghasilkan produktivitas sehingga bisa mencapai tujuan organisasi dengan secara maksimal. Dan MSDM juga berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Berikut di bawah ini merupakan penjelasan para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

MSDM adalah memberdayakan, mengembangkan, mempertahankan SDM dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki (Sudarmanto, 2018:22)

Marwansyah (2019:3) menyatakan bahwa MSDM dapat diartikan sebagai :

“[P]endayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.”

Melayu S.P Hasibuan (2019:10), menyatakan :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Menurut Ivancevich dalam Marwansyah (2019:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting dalam proses pertumbuhan suatu perusahaan, hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi sumber daya manusia, maka perusahaan atau instansi dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut ini adalah fungsi sumber daya manusia menurut ahli.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga organisasi tetap pada koridor hasil akhirnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui pegawai yang ada di dalam perusahaan. Berikut merupakan beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:10) :

#### 1. Tujuan Masyarakat Sosial (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.



2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapainya, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dan pengaturan yang baik haruslah diterapkan agar dapat berdayaguna dalam perusahaan karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan, sehingga bisa memaksimalakan capaian perusahaan.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau instansi, bauran dari segala nilai,

keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *organization culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli :

Menurut Marwansyah (2019:200) pada ringkasan bukunya menjelaskan bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan pemahaman penting seperti norma-norma, nilai, sikap, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi. Atau, budaya organisasi adalah mekanisme yang digunakan oleh suatu organisasi dan anggota-anggotanya untuk belajar mengelola tantangan-tantangan eksternal dan mewujudkan integrasi internal”.

Adapun ilmuwan lain seperti Zwell dalam Sudarmanto (2018:165) menjelaskan “Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang

dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan”.

Kemudian disimpulkan oleh Sudarmanto (2018:166) dalam bukunya dari beberapa defenisi menurut para ahli, pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2018:1) menjelaskan bahwa “Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assum-ptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan-pemecahan masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, asumsi, nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

### 2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut :

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2018:170) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi ada empat :

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

### **2.1.3.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada pada realitasnya. Adapun menurut Cameron at al dalam Sudarmanto (2018:174) mengemukakan 4 tipe budaya organisasi yaitu :

1. Budaya kekuatan : merupakan sumber kekuatan inti yang menonjolkan kontrol. Terdapat beberap peraturan atau prosedur dan atmosfer kompetitif, berorientasi pada kekuatan, dan politis.
2. Budaya peran : pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan. Peran atau deskripsi jabatan adalah lebih penting daripada orang yang mengisi jabatan tersebut.
3. Budaya tugas : tujuannya bersama-sama membawa orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas. Pengaruhnya lebih didasarkan pada kekuatan ahli daripada kekuatan posisi atau pribadi.
4. Budaya orang : individu adalah titik utama. Organisasi hanya ada untuk melayani individu yang ada dalam organkisasi.

### **2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2018:171) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki 7 karakteristik primer, yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko : sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian : sejauh mana karyawan di-harapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.

3. Orientasi hasil : sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang : sejauh mana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim : sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan : sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Kemantapan : sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Menurut Robbins & Judge dalam Susi Adiwaty (2020:354) dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut :

1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan risiko)

Karyawan diharapkan untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil risiko.

- a. Melakukan perubahan cara kerja
- b. Keberanian dalam mengambil risiko

2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)

Karyawan diharapkan dapat menjalankan suatu presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal yang rinci (detail).

- a. Kemampuan analisis
- b. Evaluasi hasil kerja

3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil yang dikerjakan ketimbang pada suatu teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

- a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja
- b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

4. *People orientation* (Orientasi orang)

Sejauh mana tingkat keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang dalam organisasi.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

5. *Team orientation* (Orientasi tim)

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja tim diatur ketimbang kerja individu.

- a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Tingkat dimana keagresifan karyawan dan kompetitif dilihat ketimbang sikap kooperatif atau santai.

- a. Kemampuan dalam bersaing
- b. Kecepatan dalam bekerja

7. *Stability* (Stabilitas)

Stabilitas diartikan sejauh mana keputusan dan tindakan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

- a. Mengikuti standar operasional prosedur (SOP) dalam bekerja

#### **2.1.4 Kompetensi SDM**

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia di lihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi manusia.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya kompetensi akan menjadi ukuran untuk kemampuan pegawai. Ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Marwansyah (2019:52) menjelaskan “Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan



melalui pelatihan dan pengembangan. Kompetensi meliputi aspek *inten* (niat), *action* (tindakan), dan *outcome* (hasil)”.

Sedangkan menurut Michael Arsmtrong dalam Sudarmanto (2018:46) menyatakan kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan.

Selanjutnya dijelaskan oleh Klemp dalam Sudarmanto (2018:46) juga mengatakan kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan.

Adapun menurut Wibowo dalam Dona Elvia Desi (2021:63) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kemudian Wibowo menjelaskan dalam Hizrian Fariz Zhaviery at al (2019:37) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk menjalankan pekerjaan serta tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2018:253) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang ada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian menurut para ahli yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kompetensi ialah seperangkat kumpulan mengenai kapasitas, karakteristik, kemampuan individu, pengetahuan, sikap, keterampilan seorang pegawai. Sehingga bisa menghasilkan kinerja yang unggul dan maksimal dalam suatu pekerjaan.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer dalam Donni Juni Priansa (2018:258) Menyatakan bahwasanya kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Kemudian lanjut dijelaskan oleh Donni Juni Priansa (2018:258) Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Motif.

Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

2. Watak.

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi, dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

### 3. Konsep Diri.

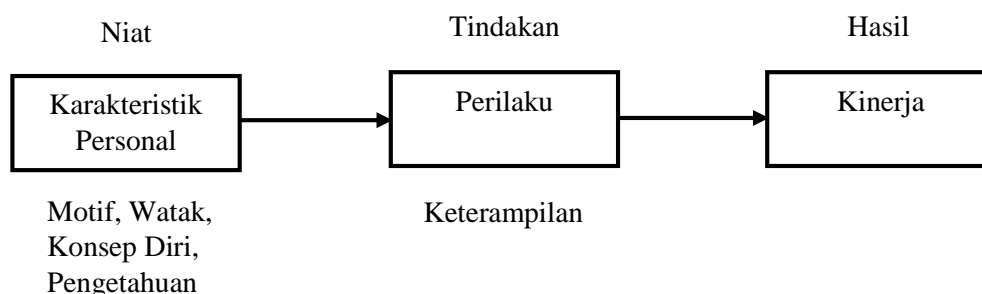
Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkannya melalui kerja dan usahanya.

### 4. Pengetahuan.

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan.

### 5. Keterampilan.

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.



Sumber : Spencer dan Spencer dalam (D. J. Priansa, 2018:259)

**Gambar 2.1**  
**Model Arus Sebab Akibat Kompetensi**

### 2.1.4.3 Komponen-komponen dan Kategori Kompetensi

Menurut Boyatzis dalam Sudarmanto (2018:51) komponen-komponen kompetensi terdiri dari :

1. *Motive* (dorongan); “perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu”.
2. *Traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian.
3. *Self image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definisi dari *self image* ini termasuk di dalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (harga diri).
4. *Social role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.
5. *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skill* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan. Hasil dari *skill* adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur.

Kemudian lanjut dijelaskan oleh Spencer dalam Sudarmanto (2018:53) bahwasanya komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut :

1. *Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2018:54) terdapat 7 determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni :

1. Kepercayaan dan nilai. Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah. Maka demikian, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan, atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan

terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

2. Keahlian/keterampilan. Aspek ini memegang peran sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan, dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.
3. Pengalaman. Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.
4. Karakteristik personal. Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi

membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *introvert* akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat *ekstrovert*. Karakteristik kepribadian betapapun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

5. Motivasi. Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.
6. Isu-isu emosional. Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi, dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.
7. Kapasitas intelektual. Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan, dan lain-lain.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Gugus merupakan pengelompokan dari dimensi-dimensi yang sejenis atau serumpun (cluster), dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik.

Menurut Dulewicz dalam Sudarmanto (2018:68) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut :

1. Kemampuan intelektual, meliputi : perspektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
2. Kemampuan interpersonal, meliputi : mengelola staf, sikap persuasif dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal, dan komunikasi lisan.
3. Kemampuan adaptabilitas, meliputi adaptasi.
4. Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi, dan kepekaan bisnis.

#### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan pernyataan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik, organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas pula. Oleh karena itu kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta.



### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa :

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2018:269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Lanjut dijelaskan juga oleh Rivai dan Sagala dalam Donni Juni Priansa (2018:269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Adapun pendapat ahli lain menurut Sedarmayanti (2017:463) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan menurut Casio dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:481) Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai secara hasil kualitas dan kuantitas atas tugas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kedepannya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.5.2 Konsep Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2018:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi ; merupakan pencapaian hasil (*out-come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses ; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan ; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

### 2.1.5.3 Pengukuran atau Penilaian Kinerja Pegawai

Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang dapat digunakan, tetapi kebanyakan pendapat dapat bervariasi. Berikut penjelasan dan beberapa cara dalam pengukuran atau penilaian kinerja pegawai :

Menurut Martin dan Bartol dalam Sudarmanto (2018:9) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Kemudian lanjut dijelaskan oleh Bufford dalam Sudarmanto (2018:9) juga menyatakan bahwa untuk menjadi efektif, standar kinerja seharusnya dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dari masing-masing pekerjaan.

Dijelaskan oleh Donni Juni Priansa (2018:271) Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy dkk dalam Donni Juni Priansa (2018:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptasi berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Selanjutnya terkait dengan ukuran dan standar kinerja, menurut Devries dkk dalam Sudarmanto (2018:10) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan *personality trait*, yaitu dengan mengukur : kepemimpinan, inisiatif, dan sikap.
2. Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur : umpan balik, kemampuan presentasi, respons terhadap komplain pelanggan.
3. Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur : kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi/penjualan.

Sedangkan menurut Dick Grote dalam Sudarmanto (2018:11) menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan, yaitu :

1. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku.
2. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku.
3. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil.

#### **2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Hasibuan (2019 : 130), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi :

1. Gaji/upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

Untuk mencapai hal itu, ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

2. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada hakekatnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam upaya peningkatan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, dimana pemberian kompensasi

harus disesuaikan dengan status, golongan, dan jabatan yang dipegang oleh seorang karyawan, pemberian kompensasi yang layak bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan hukum yang dibuat oleh pengusaha tentang standar gaji minimum yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan.

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

### 4. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada dirinya untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 5. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut. Dalam organisasi para pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan, dimana pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

Terdapat beberapa pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya ialah menurut Sutermeister dalam Donni Juni Priansa (2018:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Sedangkan menurut Robert dalam Lijan (2018:498) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada dasarnya faktor-faktor kinerja pegawai dibagi menjadi dua, hal-hal mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah disepakati oleh perusahaan atau organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Individu (pegawai)

- a. Banyak di antara pegawai yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja, sehingga tidak lagi memperhatikan manajemen kinerja pada mereka.
- b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
- c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerja.
- d. Para pegawai sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandang sebagai sesuatu yang berguna bagi individu mereka.

2. Perusahaan

- a. Formulir dan prosedur pada perusahaan atau organisasi yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- b. Tidak punya waktu bagi perusahaan atau organisasi

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Mangkunegara (2017:70) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang di dukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan/Kehandalan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan kerja



### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Pengambilan keputusan
- b. Sarana dan prasarana

### 4. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif antara lain :

- a. Kemandirian

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut :

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

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Surono dan Suhirto (2021)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. <i>The Service Line</i> (SOS) project gedung graha adhi media Jakarta</p> <p>Sumber: Jurnal Lentera Akuntansi, Volume 6 Nomor 1, 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Periode penelitian : 2021</p>	<p>Tidak meneliti variabel komunikasi. Penelitian dilaksanakan di PT. <i>The Service Line</i> (SOS) project gedung graha adhi media Jakarta</p>
2.	<p>Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi (2018)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan</p> <p>Sumber :</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan variabel X1 (budaya organisasi) terhadap variabel Y (kinerja) karyawan PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan.</p>	<p>Meneliti variable budaya organisasi dan kinerja karyawan. Periode penelitian : 2018</p>	<p>Tidak meneliti variable komitmen organisasi. Penelitian dilaksanakan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan.</p>

	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1 Januari 2018			
3.	Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017)  Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia  Sumber : Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 2 No. 2, Juli 2017, Hal. 178-187	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variable budaya organisasi dan kinerja pegawai. Periode penelitian : 2017	Tidak meneliti variable komunikasi interpersonal . Penelitian dilaksanakan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
4.	Jufrizen dan Khairani Nurul Rahmadhani (2020)  Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi Sumber : JMD: Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara, Vol. 3 No. 1, Januari 2020-Juli 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.	Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai.. Periode penelitian : 2020	Tidak meneliti variabel lingkungan kerja. Penelitian dilakukan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.
5.	Dona Elvia Desi (2021)  Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai Periode penelitian : 2021	Tidak meneliti variable penempatan. Penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh.

	Sumber : Jurnal Manajemen dan Sains, 6(1), April 2021, 62-67			
6.	Salsabila dan H.Cecep Hermana (2021)  Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta  Sumber : Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume 26 No. 1, April 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel kompetensi dan kinerja pegawai Periode penelitian : 2021	Tidak meneliti variabel komitmen organisasi. Penelitian dilakukan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta.
7.	Bayu Adhy Permana (2021)  Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya  Sumber : e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 9, Nomor 1, Januari 2021 : 1-7	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai Periode penelitian : 2021	Penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya
8.	Falilah & Wahyono (2019)  Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai  Sumber : EEAJ 8 (3) (2019) 898-910 Economic Education Analysis Journal	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai	Tidak meneliti variabel motivasi
9.	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel	Meneliti variabel budaya organisasi dan	Penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan

	<p>Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan</p> <p>Sumber : Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1, 2017</p>	<p>budaya organisasi mempengaruhi sangat baik dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>kinerja pegawai. Periode penelitian : 2017</p>	<p>Provinsi Sulawesi Selatan.</p>
10.	<p>Dian Indiyati, Astri Ghina dan Adelia Farhani Romadhona (2021)</p> <p><i>Human resource competencies, organizational culture, and employee performance</i></p> <p>Sumber : <i>International Journal of Science and Society, Volume 3, Issue 1, 2021</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan variabel budaya organisasi memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan di Bio Farma.</p>	<p>Meneliti variabel kompetensi SDM, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Periode penelitian : 2021</p>	<p>Penelitian dilakukan pada Bio Farma.</p>
11.	<p>Maartje PAAIS dan Jozef R. PATTIRUHU (2020)</p> <p><i>Effect of motivation, leadership, and organizational culture on Satisfaction and Employee Performance</i></p> <p>Sumber : <i>Maartje PAAIS, Jozef R. PATTIRUHU / Journal of Asian</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja.</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi. Periode penelitian : 2020</p>	<p>Tidak meneliti variabel motivasi, kepemimpinan dan variabel kepuasan.</p>

	<i>Finance, Economics and Business Vol 7 No 8 (2020) 577–588</i>			
12.	<p>Edi Sugiono, Suryono Efendi dan Yani Afrina (2021)</p> <p><i>The Effect of Training, Competence and Compensation on the Peformance of New Civil Servants with Organizational Culture as Intervening: Studies at the Ministry of Health of the Republic of Indonesia</i></p> <p>Sumber : <i>International Journal of Science and Society, Volume 3, Issue 1, 2021</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi terbukti memiliki efek positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lingkungan Kementerian Kesehatan.</p>	<p>Meneliti variabel kompetensi, kinerja dan budaya organisasi. Periode penelitian : 2021</p>	<p>Tidak meneliti variabel pelatihan dan variabel kompensasi. Penelitian dilakukan di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.</p>
13.	<p>Isyana Emita, Syamsudin dan Irwin Sukrisno Sugeng (2021)</p> <p><i>The influence of organizational culture and work environment on employee performance at Pt Pos (Persero) Post Office Bekasi 17000</i></p> <p>Sumber : <i>Journal of Industrial Engineering &amp; Management Research Vol. 2 No. 1: February 2021</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Periode penelitian : 2021</p>	<p>Tidak meneliti variabel lingkungan kerja. Penelitian dilakukan di KANTOR POS (PERSERO) BEKASI 17000</p>

14.	<p>Rahmat Sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto dan Mintarti Rahayu (2020)</p> <p><i>The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance</i></p> <p>Sumber : R. Sabuhari et al. / <i>Management Science Letters</i> 10 (2020)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti variabel kompetensi karyawan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Periode penelitian : 2020</p>	<p>Tidak meneliti variabel fleksibilitas sumber daya manusia dan kepuasan kerja.</p>
15.	<p>Hizrian Fariz Zhaviery, Hastin Umi Anisah dan Anna Nur Faidah (2019)</p> <p>Pengaruh kepribadian dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja Umkm Sasirangan di Kota Banjarmasin</p> <p>Sumber : Jurnal Sains Manajemen dan Kewirausahaan (JSMK), Vol. 3. No.1. Maret 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja UMKM.</p>	<p>Meneliti variabel kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan kinerja. Periode penelitian : 2019</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepribadian. Penelitian dilakukan pada Umkm Sasirangan di Kota Banjarmasin .</p>

16.	<p>Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>Sumber : Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 1, No. 1, September 2018, 1-14</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Dan secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi , kompetensi dan kinerja karyawan. Periode penelitian : 2018</p>	<p>Tidak meneliti variabel motivasi. Penelitian dilakukan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.</p>
17.	<p>Indra Dwi Nirwanto, Achmad Gani dan Muchtar Lamo (2019)</p> <p>Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai</p> <p>Sumber : CESJ : Center of Economic Student Journal. Vol. 2. No. 3 Juli (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi , kompetensi dan kinerja pegawai. Periode penelitian : 2019</p>	<p>Tidak meneliti variabel penempatan kerja. Penelitian dilakukan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional XIII Makassar.</p>



18.	<p>Surianti dan Edi Wijaya (2019)</p> <p>Analisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan</p> <p>Sumber : Jurnal Ilmiah Smart. Volume III No.1, Juni 2019 Hal : 29 - 39 pISSN : 2549-5836</p>	<p>Hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia secara serempak maupun parsial berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi , kompetensi SDM dan kinerja pegawai. Periode penelitian : 2019</p>	<p>Penelitian dilakukan pada kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan</p>
-----	---	--	--	--

Sumber : Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2021)

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variable penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara

variabel independent yaitu budaya organisasi dan kompetensi SDM, terhadap variabel dependen kinerja pegawai.

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, disamping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga oleh faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai-nilai dan hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa. Dalam beberapa kasus penelitian, budaya organisasi sangatlah mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut :

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, akan semakin tinggi pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Kemudian lanjut dijelaskan keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Suroño dan Suhiro (2021), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap

kinerja karyawan pada PT. The Service Line (SOS) Project Gedung Graha Adhi Media Jakarta”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi terdapat hubungan yang positif dan tidak signifikan dari variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel komunikasi tidak terdapat hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap kinerja Pegawai**

Keterkaitan antara kompetensi SDM dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Hizrian Fariz Zhaviery dkk (2019), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh kepribadian dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja Umkm Sasirangan di Kota Banjarmasin”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM yang baik pada poin tertentu dalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan, cenderung akan berdampak kepada membaiknya kinerja UMKM mereka. Hal ini disebabkan karena indikator-indikator dalam kompetensi SDM terbukti berpengaruh kepada kinerja UMKM itu sendiri.

Kemudian lanjut dijelaskan keterkaitan antara kompetensi SDM dengan kinerja pegawai dikemukakan Salsabila dan H.Cecep Hermana (2021), mengemukakan penelitian dengan judul “pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara parsial berpengaruh nyata, positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam penelitian lain juga menunjukkan keterkaitan antara kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Dona Elvia Desi (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan penempatan

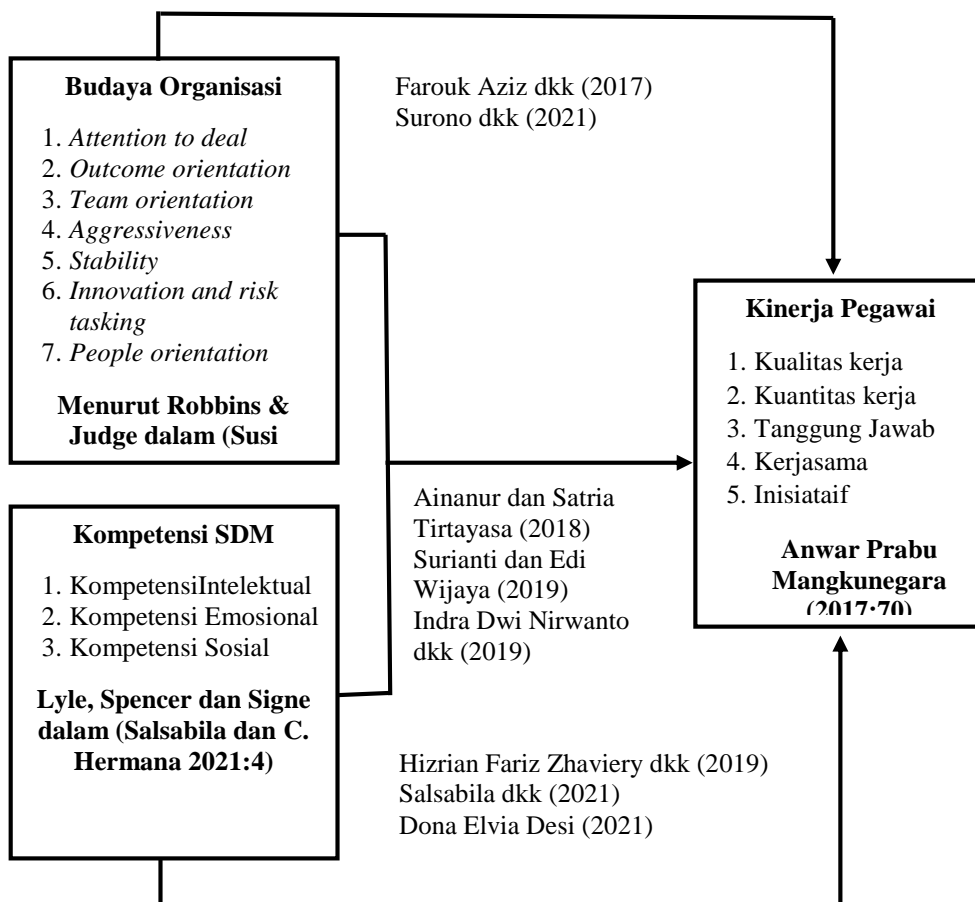
terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh”. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh, ini dibuktikan dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,493 > 2,02108$ ), serta dengan nilai signifikansi Kompetensi =  $0,017 < 0,05$ . Artinya nilai signifikansi  $< 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh.

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai**

Keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan”. Dimana hasil penelitian menunjukkan secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS sawit langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

Dalam penelitian lain juga menunjukkan keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Surlanti dan Edi Wijaya (2019), dengan judul penelitian “Analisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan”. Dimana hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh sangat

signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian lanjut dijelaskan pada penelitian lain keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan oleh Indra Dwi Nirwanto dkk (2019), dengan mengusung judul “Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai”. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional XIII Makassar. Berdasarkan dari hasil pemikiran-pemikiran di atas bahwa paradigma penelitian seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

### **2.4.1 Hipotesis Secara Simultan**

Terdapat adanya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai.

### **2.4.2 Hipotesis Secara Parsial**

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai