

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan *applied theory* yaitu budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Didalam sebuah kegiatan organisasi perusahaan membutuhkan manajemen yang baik untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Manajemen yang baik adalah yang memfokuskan dalam pembagian kerja sesuai dengan keahlian dan bekerja sama dengan orang lain. Secara umum manajemen adalah seni ilmu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan langkah awal untuk melakukan kegiatan pengelolaan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai. Manajemen

melibatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses maupun kegiatan organisasi.

Berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut beberapa ahli:

Menurut Robbins & Coulter (2018:39) menyatakan bahwa:

“Management is Coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.” Yang memiliki arti Manajemen adalah mengkoordinir dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Menurut Harold Koontz & O’ Donnel (2018:12) menyatakan bahwa:

“Management is related to the achievement of a goal that is done through and with other people”. Yang memiliki arti Manajemen berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan bersama orang lain.

Menurut George R. Terry (2018:5) menyatakan bahwa:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”. Yang memiliki arti manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas maka dapat dipahami bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada didalam suatu organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga

efisien. Menurut George R. Terry yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu (2018:24) terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berdasarkan empat fungsi di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna manajemen dapat ditingkatkan. Menurut George R. Terry & Rue yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu (2018:24) adalah mengemukakan bahwa unsur dasar (*Basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*Available Resource*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Material (*Materials*)

Unsur material atau bahan ini adalah bahan baku yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu proses bisnis. Material merupakan bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa. Ketika keberadaan bahan baku tidak tersedia maka dapat mengakibatkan turunnya kinerja proses produksi.

4. Mesin (*Machines*)

Merupakan peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Merupakan cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan. Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari Manusia (*Man*), Uang (*Money*), Bahan (*Material*), Mesin (*Machine*), Metode (*Methods*), Pasar (*Market*) merupakan komponen yang sangat penting dibutuhkan dalam perusahaan dalam sarana mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memastikan keberlangsungan hidup perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia

atau karyawan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan, sumber daya dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah hal yang utama, oleh sebab itu pengelolaan sumber daya manusia haruslah baik dan berkualitas. Hal ini untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Robbins & Coutler (2019:2) menyatakan bahwa:

“Human resource managements means the policies and practices one need to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising”. Yang memiliki arti Manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk, merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.

Menurut Amstrong dan Baron (2018:6) menyatakan bahwa:

“Conceptually, human resource management can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business”. Yang memiliki arti Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga – orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian bisnis.

Menurut Gary Dessler (2018:3) menyatakan bahwa:

“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”. Yang memiliki arti Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih,

menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, dan masalah keadilan.

Berdasarkan beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi, terdapat lima fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Dessler yang dialih bahasakan oleh Eli Tanya (2019:2) sebagai berikut:

1. Perencanaan

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan prosedur, menyusun rencana-rencana dan membuat perkiraan.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan staff

Menentukan tipe orang yang harus diperkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai lima fungsi, yakni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong dan Taylor yang dialih bahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.

2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa tujuan manajemen sumberdaya manusia adalah untuk memberikan dukungan pada organisasi, kontribusi terhadap perkembangan budaya, menciptakan karyawan yang terampil, menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendorong penerapan etika karyawan.

2.1.2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan dominan dalam sebuah organisasi, hal ini berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil yang ingin dicapai. Menurut Mathis & Jackson yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2019:38), tiga peranan yang diidentikan dengan MSDM yaitu:

1. Administratif, fokus pada tugas administrasi dan pencatatan.
2. Operasional dan advokasi karyawan, aktivitas ini merupakan bagian dari *employee champion*.
3. Strategi, membantu mendefinisikan strategi terkait *human capital* dan kontribusinya terhadap perusahaan.

Berdasarkan peranan manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tiga peranan utama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkesinambungan antara satu sama lain.

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 sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami 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 baru sebagai suatu acara 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 adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Robbins & Judge (2019:19) mengatakan bahwa:

“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”. Artinya: “Budaya organisasi adalah mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.”

Menurut Gibson et al., (2018:31) mengemukakan bahwa:

“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”. Artinya: “Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.”

Menurut Luthans (2019:72) mengemukakan bahwa:

“Organizational culture are the norms and values that direct the behavior of members of the organization. Each member will behave according to the prevailing culture in order to be accepted by their environment”. Artinya: “Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka didapatkan pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan 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 menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Robbins & Judge (2019:22) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemampuan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Berdasarkan pendapat penjelasan di atas mengenai fungsi budaya organisasi dapat dipahami bahwa terdapat 5 (lima) fungsi yaitu budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya memberikan rasa identitas, budaya mempermudah komitmen pada misi Organisasi, budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku.

2.1.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019:25) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. Perhatian terhadap detail.

Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. Orientasi hasil.

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. Orientasi orang.

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.

5. Orientasi tim.

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien dibandingkan kerja individu-individu.

6. Keagresifan.

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. Stabilitas.

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Berikut dimensi dan indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019:26) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

a. Dorongan untuk melakukan melakukan inovasi

b. Keberanian dalam mengambil risiko

2. Perhatian terhadap detail

Dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

a. Kemampuan menganalisis

b. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil

Dimana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja

b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

4. Orientasi orang

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

5. Orientasi tim

Dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

6. Keagresifan

Dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada easygoing.

a. Kemampuan dalam bersaing

b. Kecepatan dalam bekerja

7. Stabilitas

Dimana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

a. Bekerja sesuai prosedur

2.1.4 Kompetensi

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 karyawan. Adapun beberapa pengertian terkait kompetensi menurut para ahli diantaranya yaitu:

Menurut Mathis & Jackson (2018:241) menjelaskan bahwa:

“Competency is a base characteristic that coelation of individual or team perfomance achievement”. Yang memiliki arti: “Kompetensi kerja adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai individu atau tim”.

Menurut Robbins & Coutler (2019:38) menyatakan bahwa:

“Competence is the ability or capacity of a person to do various tasks in a job, where this ability is determined by two factors, namely intellectual ability and physical ability”. Yang memiliki arti: “Kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik”.

Menurut Spencer (2018:9) mengatakan bahwa:

“Competence as a basic characteristic related to the effectiveness of individual performance in their work, in accordance with what is expected of the organization in achieving its goals”. Yang memiliki arti: “Kompetensi sebagai karakteristik dasar yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam mencapai tujuannya”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah diuraikan di atas, maka dapat dipahami bahwa kompetensi adalah 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 Kategori Kompetensi

Menurut Zwell yang dialih bahasakan oleh Wibowo (2018:276) memberikan lima kategori kompetensi Sumber Daya Manusia yang terdiri dari:

1. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional,

membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

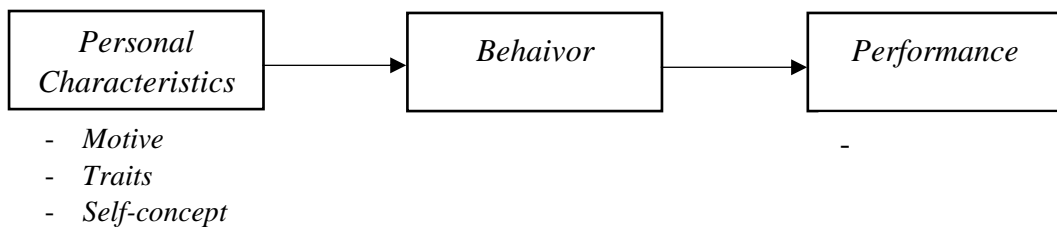
3. *Personal attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima kategori kompetensi yaitu *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial* dan *leadership*.

2.1.4.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Menurut Spencer, Lyle dan Signe M Spencer dalam Marwansyah (2019:36-38) kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran

sebab (*casual flow model*), sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:



Sumber: Spencer, Lyle dan Signe M Spencer dalam Marwansyah (2019:36)

Gambar 2.1
Model Aliran Sebab Akibat Kompetensi

Berdasarkan gambar di atas, kompetensi meliputi aspek intent (niat), *action* (tindakan), dan *outcome* (hasil). Model ini menunjukkan bahwa kompetensi motif, karakteristik, konsep diri dan pengetahuan, akan menimbulkan perilaku, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell yang dialih bahasakan oleh Wibowo (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 meningkatkan 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.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia terdiri dari tujuh faktor yaitu kepercayaan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik personal, motivasi, isu emosional dan kapasitas intelektual.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer yang dialih bahasakan oleh Marwansyah (2019:60) menyatakan bahwa dimensi kompetensi terdiri dari “*knowledge, skill, attitude* atau *personal characteristic*”. Kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*) dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Dimensi pengetahuan meliputi indikator:
 - a. Pemikiran analitis.
 - b. Pengambilan keputusan.
 - c. Peningkatan pengetahuan yang dimiliki.
 - d. Orientasi pencapaian prestasi.

2. Dimensi keterampilan, dengan indikator:
 - a. Keterampilan komunikasi.
 - b. Komunikasi lisan.
 - c. Dorongan peningkatan keterampilan.
 - d. Dorongan menjadi pribadi dan inisiatif.
3. Dimensi sikap dengan indikator:
 - a. Memiliki inisiatif.
 - b. Keramahan dan kesopanan dalam pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dimensi dan indikator kompetensi memiliki 3 dimensi yaitu memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani dan memiliki sikap keramahan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Dalam suatu instansi banyak hal yang harus diperhatikan seperti halnya instansi harus banyak memperhatikan kinerja pegawainya agar kinerja pegawainya tetap berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat capaian atau sebuah hasil kerja yang dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh organisasi yang dilaksanakan oleh

pimpinan dan pegawai sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan, baik institusi maupun pemerintahan untuk mencapai tujuan baik individu, organisasi maupun masyarakat. Terdapat beberapa definisi kinerja menurut para ahli antara lain:

Adapun menurut John Miner, (2018:67) menyatakan bahwa:

“Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time”. Yang memiliki arti: Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Robbins & Coutler (2019:65) menyatakan bahwa:

“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”. Yang memiliki arti: Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan.

Menurut George R. Terry (2018:27) menyatakan bahwa:

“Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it”. Yang memiliki arti: Kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kemauan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi dari para pegawai baik dalam bentuk keprilakuan, hasil, maupun atribut-atribut lainnya seperti keterampilan, kemampuan, juga kemauan yang digunakan dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasian.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Robbins & Coutler yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:128) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diinterpretasikan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan, semakin besar potensi penilaian mempengaruhi organisasi atau perusahaan.

Menurut Robbins & Coutler yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:134) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja

Penilaian kerja yang baik memberikan umpan balik bagi pimpinan dan karyawan dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2. Memberi Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja, karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

4. Penyesuaian Kompensasi

Melalui penilaian kinerja dapat membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

5. Keputusan Promosi dan Demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, sehingga penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi

Kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu proses rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diinterpretasikan bahwa terdapat tujuh manfaat penilaian kinerja yaitu meningkatkan prestasi kerja, memberi kesempatan

kerja yang adil, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, keputusan promosi dan demosi, mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan serta menilai proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Ticoalu dan Agus Dharma (2018:70) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai antara lain:

1. Faktor personal/individual yaitu hal-hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas, dorongan, semangat dan dukungan
3. Faktor tim diantaranya adalah kerja sama, dan kekompakan.
4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) dimana faktor ini merupakan sebuah tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor kontekstual (situasional).

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Ticoalu dan Agus Dharma (2018:72) dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

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

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas

4. Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan

sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kemampuan bekerja secara tim

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Inisiatif dalam mengambil tindakan
- b. Pekerjaan diselesaikan secara mandiri

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian untuk mempermudah serta memfokuskan pada bidang kajian yang sedang diteliti. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaan. Jurnal penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Mudji Harjanti & Wachid Fuady R (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Pemalijuana Semarang</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi No. 46</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel disiplin kerja dan komunikasi</p>
2.	<p>Alfia Asrul, Muhammadiyah & Nuryanti Mustari (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara</p> <p>Jurnal Unismuh, Vol. 2, No. 6</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
3.	<p>Lukman Hadju & Novita Adam (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango</p> <p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Vol. 6 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Bryan Manampiring, Christoffel Kojo & Agus S. Soegoto (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Pelestarian Nilai Budaya Sulawesi Utara</p> <p>Jurnal EMBA, Vol. 7 No. 3</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel perilaku kerja</p>
5.	<p>Bayu Adhy Permana (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya</p> <p>e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol. 9 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
6.	<p>Swastiani Dunggio (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dungigi Kota Gorontalo</p> <p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi dan Pelayanan Publik Vol. 7 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompetensi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	K.D Krisnawati & I. W. Bagia (2021) Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kebudayaan Pemerintah Kota Denpasar Jurnal Bisnis Manajemen, Vol. 7 No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda
8.	Lydia Novi Yanti (2018) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bandung Barat Jurnal Manajemen dan Perbankan Syariah Vol. 8, No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda
9.	Sukma Irdiana, Kusnanto Darmawan (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kabupaten Lumajang Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis Vol. 8 No. 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
10.	Ainanur & Satria Tirtayasa (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 1 No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, Kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel motivasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11.	Dona Elvia Desi (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh Jurnal Manajemen dan Sains, Vol. 6 No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel penempatan kerja
12.	Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2018) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 2 No.2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai	Objek penelitian berbeda
13.	Jamaludin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Freight Express Medan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti tidak melibatkan variabel kepuasan kerja

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14.	Weni Sarumaha (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan Jurnal akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Vol. 1, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai	Objek penelitian berbeda
15.	Purwanto Katidjan, Suharno Pawirosumarto & Tyas Yuliani (2018) <i>The Effect of Competence, Training and Compensation to Employment Performance: Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makassar</i> <i>European Research Studies Journal, Vol. XXI, Issue 3</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel pelatihan dan kompensasi
16.	Ajeng Retningjati, Lydia Yunita & Martua Sitorus (2018) <i>Effect of Competence and Work Motivation on Employee Performance: Balai Besar Pemerintahan Desa Malang</i> <i>Journal of Management Science Vol. 1 No 2</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	Yulia Harwina (2022) <i>The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companies</i> <i>International Journal of Management and Business Applied Vol. 1, No. 1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda
18.	Amnah Hadi, St. Syahriati, St. Hatidja & Aditya Halim Perdana Kusuma Putra (2022) <i>The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance (Study of Human Resource Management Literature Studies)</i> <i>International Journal of Artificial Intelligence Research Vol 6, No 1.2</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kecerdasan emosional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kecerdasan emosional dan lingkungan kerja
19.	Chevy Herli Sumerli, Deddy Novie Citra Atra, Yeti, Betty Rahayu & Muhammad Yusuf (2022) <i>Effect of Competence and Compensation Employee Performance: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara</i> <i>Journal of Innovation Research and Knowledge Vol. 2, No. 6</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan Kinerja karyawan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kompensasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20.	Amril Jannah, Septi Erwindarti, Rita Wardani, Sony Ideal & anne Putri (2020) <i>The Effect of Competence, Organizational Culture, and Work Conflict on Employee Performance: Balai Latihan Kerja Industri Makassar</i> <i>International Journal of Innovative Science and Research Technology Vol. 5, Issue 3</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel konflik kerja
21.	Naisya Nur Karimah & Siti Mujanah (2021) <i>The Influence of Organizational Culture, Competence and Self-Awareness on Performance of Employees in Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur</i> <i>Journal of Applied Management and Business Vol. 2, No. 2</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan kesadaran diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kesadaran diri
22.	Nurhayati Haris, Jamaluddin, & Ernawaty Usman (2023) <i>The Effects of Organizational Culture, Competency, and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era</i> <i>Journal of Industrial Engineering & Management Research Vol.4 No.1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel motivasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23.	Dody Amdani, Sukaria Sinulingga, Yeni Absah & Iskandar Muda (2019) <i>The Effects of Competence and Organizational Culture on Employee Performance of Ganesha Medan Polytechnic</i> <i>International Journal of Scientific & Technology Research Vol. 8, Issue. 04</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
24.	Mariyani, Sofjan Aripin & Darmanto (2023) <i>The Influence of HR Competence and Organizational Culture on Employee Performance in The Regional Financial and Asset Board of Paser Regency</i> <i>International Journal of Community Service & Engagement Vol. 4, No. 1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
25.	Dian Indiyanti, Astri Ghina & Adelia Farhani Romadhona (2021) <i>Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance</i> <i>International Journal of Science and Society, Vol. 3, Issue 1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda

Sumber: Hasil diolah peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu sentralnya. Pada penelitian kali ini peneliti mengusung judul penelitian “Pengaruh

Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan” yang mengungkap kinerja karyawan sebagai isu sentral dengan lokus penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu dan keterbaruan untuk faktor penyebabnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel, kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arahan pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka penelitian ini menghubungkan antara variabel independen yaitu: Budaya Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2), terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat dalam suatu organisasi untuk mencapai kualitas kerja karyawan yang produktif. Dalam mewujudkan kinerja yang baik maka budaya organisasi dapat berperan dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mewujudkan tujuannya karena budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik yaitu dapat melakukan inovasi, berani

mengambil risiko, mampu menganalisis evaluasi hasil kerja, perhatian terhadap hasil kerja, berorientasi pada hasil kerja secara individu, berorientasi pada hasil kerja secara tim, mampu bersaing dalam melaksanakan pekerjaan, cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dan bekerja sesuai prosedur.

Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperkuat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alfia Asrul, Muhammadiyah & Nuryanti Mustari (2021), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Pendapat tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukman Hadju & Novita Adam (2019) dan penelitian yang dilakukan oleh Bayu Adhy Permana (2021) yang sama-sama menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting dan dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, karena kompetensi mencerminkan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, keterampilan karyawan dalam berkomunikasi, dorongan karyawan untuk menjadi pribadi yang berinisiatif dan kemampuan karyawan dalam bekerja kelompok serta kemampuan pengembangan diri. Semakin tinggi kompetensi pada setiap karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, sehingga

apabila kinerja karyawan semakin baik maka akan semakin mudah untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperkuat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh K.D Krisnawati & I. W. Bagia (2021), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Lydia Novi Yanti (2018) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Yulia Harwina (2022).

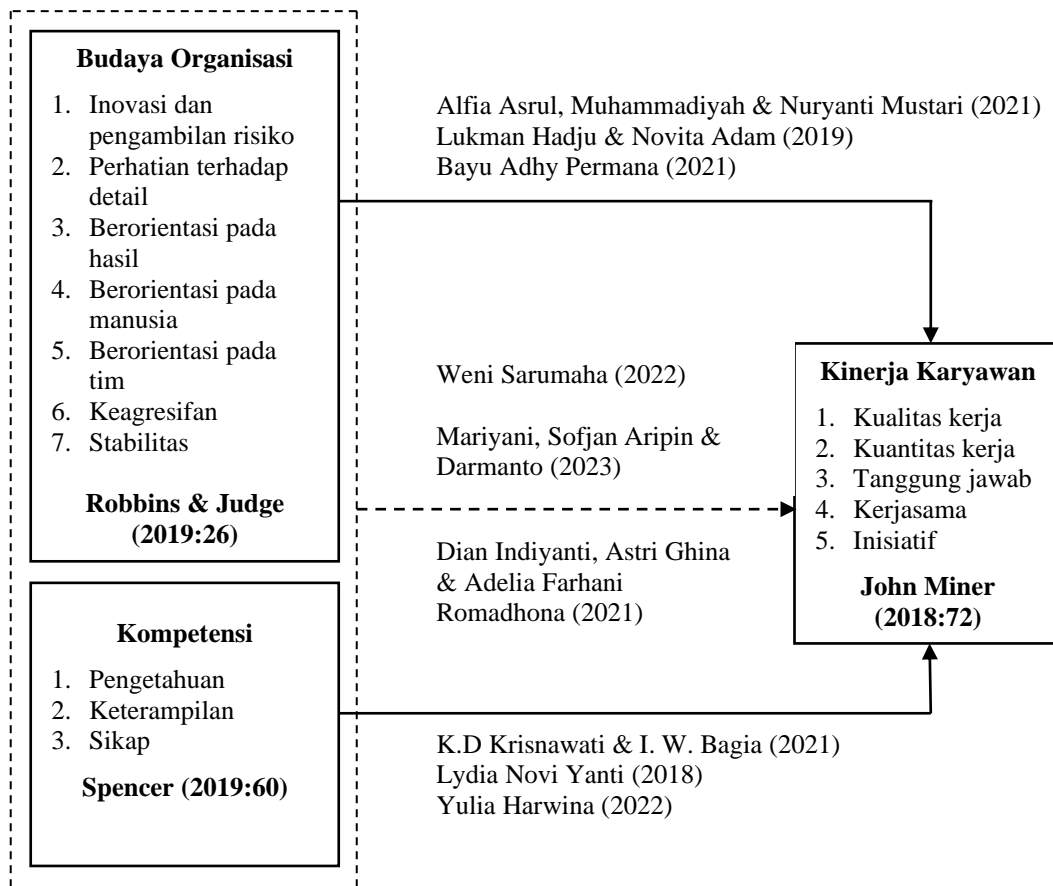
Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu faktor yang sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi. Dengan adanya kompetensi yang tinggi pada karyawan maka akan membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh suatu organisasi.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang kuat dalam kinerja karyawan, hal ini dikarenakan jika budaya organisasi pada suatu organisasi dapat dijalankan dengan baik maka akan baik pula kinerja karyawan pada suatu organisasi. Begitu juga dengan kompetensi, jika kompetensi karyawan semakin meningkat maka kinerja karyawan akan menjadi sangat baik. Karyawan yang memiliki kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif dalam bekerja, akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien.

Budaya organisasi dan kompetensi merupakan hal penting yang harus ada pada setiap individu di suatu organisasi karena kedua unsur tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang sudah dilakukan oleh Weni Sarumaha (2022), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mariyani, Sofjan Aripin & Darmanto (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta penelitian yang dilakukan oleh Dian Indiyanti, Astri Ghina & Adelia Farhani Romadhona (2021) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dukungan jurnal dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, maka dapat digambarkan secara sistematis pengaruh antara variabel yaitu budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat diperlihatkan dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Keterangan:

- > Berpengaruh secara simultan
 -----> Berpengaruh secara parsial

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis simultan

Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.

2. Hipotesis parsial

- a. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.

- b. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.