

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain, aktivitas tersebut mencakup tindakan – tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan atau instansi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu alat yang diperlukan sebagai upaya dalam mengatur dan mengelola semua kebutuhan dan keinginan manusia agar tercapai dengan baik dan maksimal. Terdapat beberapa para ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai definisi manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh Manullang (2018:2) bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Kemudian dikemukakan oleh Kreitner (2018:4), *Management is a problem solving process of effectively achieving organizational objectives through the efficient use of scarce resources in a changing environment...* (Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah (R. Supomo dkk, 2018:1).

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni yang mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing – masing dan mengikuti satu tahapan – tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Amirullah (2018:8) :

1. Perencanaan (*planning*) Merencanakan atau mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang – matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) Cara untuk mengumpulkan orang – orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Pengarahan (*directing*) Suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha usaha organisasi.
4. Pengevaluasian (*evaluation*) Proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan langsung bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana apa yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga terciptanya sebuah tindakan yang dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selanjutnya pendapat dari Henri Fayol dalam Said (2019:37) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan hal yang penting bagi suksesnya sebuah tujuan, program dan proyek dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit. Pengalokasian kerja dalam departemen dan unit memungkinkan pelaksanaan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi

sehingga menjadi jelas tanggung jawab setiap bidang masing-masing, serta dengan adanya pengorganisasian, manajer dapat menentukan berapa jumlah personil yang dibutuhkan dan serta struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

c. *Leading* (Kepemimpinan)

Dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting bagi organisasi karena manajer yang efektif harus memiliki karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengendalian menjadi penting bagi sebuah organisasi sebagai feedback terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kurangnya pengawasan terhadap organisasi akan berdampak pada rusaknya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut.

Empat fungsi manajemen Robbin dan Couter (2018:45) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*) Menentukan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas

2. Penataan (*organizing*) Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan
3. Kepemimpinan (*leading*) Motivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain
4. Pengendalian (*controlling*) Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana

Berdasarkan beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen itu terdapat 4 fungsi yaitu diantaranya : *planing, organizing, leading dan controlling*

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut dikemukakan oleh George R. Terry (2019:5) unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ the six M in managemen” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market*.

1) *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2) *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3) *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4) *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

5) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

6) *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar

diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

Sedangkan pandangan manulang (2018) unsur unsur manajemen terdapat 6 unsur yaitu :

1. Manusia (*Man*) bagian terpenting/sarana utama dari setiap unsur manajemen untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh setiap individu.
2. Material (*Material*) alat atau sarana manajemen dalam mencapai sesuatu tujuan yang akan dicapai.
3. Mesin (*Machine*) mesin teknologi sangat berperan dalam berjalan nya sebuah manajemen.
4. Metode (*Method*) cara yang menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai suatu tujuan.
5. Uang (*Money*) dana yang digunakan untuk kegiatan dengan tujuan untuk mencapai tujuan.
6. Pasar (*Market*) sasaran dari para manajemen yang sudah ditentukan.

Selanjutnya dikemukakan oleh Firmansyah & Mahardhika (2018:20):

1 Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan

dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Bahan (*Materials*)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi- materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas- fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan

memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

6. Pasar (*Market*)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen terdapat 6 unsur yaitu *man, money, mothode, machines, materials, dan market.*

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk dapat mengetahui lebih jelas mengenai definisi sumber daya manusia, berikut ini penulis mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai definisi sumber daya manusia diantaranya :

Yang dikatakan oleh Bintoro dan Daryanto (2018:15) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. Selanjutnya dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2018:15) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).

Sedangkan pendapat Bohlander dan Snell (dalam Tiara dan Stefani, 2019), mengatakan bahwa *Human resource management is a science that studies how to empower employees in companies, create jobs, work groups, develop employees who have abilities, identify an approach to be able to develop employee performance and reward them for their efforts and work.*(manajemen sumber daya manusia itu adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang menangani berbagai masalah lingkungan dan organisasional dalam bidang pengelolaan serta pendayagunaan sumber daya manusia melalui kebijakan yang dimiliki.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi 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 adalah fungsi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli. Veithzal Rivai (2019:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya

tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)

2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan / kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja

2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
 3. Pengendalian konflik kerja
 4. Konseling kerja
- f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Kemudian Fungsi manajemen sumber daya manusia pendapat dari Hamali

A.Y (2018:6) yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan

Kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

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

6. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Yang menjadi kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

10. Pemberhatian

Selanjutnya pandangan dari Larasati (2018:16) sudah menjadi suatu tugas manajemen sumber daya manusia (karyawan) dapat seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan manajemen sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan baik itu terhadap perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri, seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Setiap manajer sumber daya manusia harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer sumber daya manusia perlu mencurahkan fungsi

perencanaan yang di tujukan bagi perencanaan kebutuhan tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas kerjanya dengan maksimal dan senyaman mungkin dengan harapan karyawan dapat mewujudkan tujuan yang telah di tetapkan dengan maksimal.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan dan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya sehingga seluruh kegiatan kerja karyawan dalam organisasi terorganisir dengan baik dan terstruktural dalam kegiatan pekerjaannya.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan ini penting karena sebagai langkah awal untuk mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas yang telah dimiliki masing-masing.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan serta membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan agar memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tugas yang telah di tetapkan sejak awal.

2. Fungsi Oprasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini berkaitan dengan

perekrutan karyawan, seleksi karyawan, orientasi jabatan hingga penempatan kerja sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai.

d. Pengintegrasian Karyawan (*Integration of employees*)

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Karyawan (*Maintenance of employees*)

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya, pemeliharaan karyawan sangat baik bagi kelangsungan berjalannya perusahaan agar sumber daya manusianya tidak mengalami penurunan dari segi kinerja dan prestasi.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemutusan Hubungan Kerja (*Work Termination*)

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai, hal ini tentu harus di sesuaikan

dengan kebutuhan dari perusahaan terhadap sumber daya manusianya dan kemampuan dari suatu perusahaan dalam memberikan hak berupa gaji agar sesuai antara pemasuka dan pengeluaran sehingga perusahaan dapat berjalan secara optimal

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh Ganyang (2018:3) banyak pihak yang terkait dalam manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Secara garis besar pihak-pihak tersebut dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok yaitu pemilik, manajemen perusahaan, dan karyawan.

1. Pemilik

Pihak ini terdiri dari satu orang atau beberapa orang yang menanamkan modalnya untuk dikelola di suatu perusahaan. Pemilik perusahaan ada yang aktif mengendalikan perusahaan sebagai anggota dewan komisaris atau sebagai direktur. Pemilik perusahaan juga ada yang tidak aktif mengelola perusahaan, dan hanya menerima hasil investasi dari modal yang ditanamkan di perusahaan.

2. Manajemen perusahaan

Pihak ini terlibat aktif dalam pengelolaan suatu perusahaan. Pada umumnya posisi mereka sebagai direktur atau manajer di perusahaan tersebut. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan banyak ditentukan oleh skill yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Skill yang harus dimiliki oleh pihak

manajemen perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 skill utama, sebagai berikut:

a. *Conceptual Skill*

Kemampuan manajemen terutama untuk menyusun tujuan dan berbagai perencanaan strategis guna mewujudkan tujuan tersebut. Semakin tinggi jabatan seseorang di perusahaan, semakin tinggi pula keharusan untuk memiliki *conceptual skills*.

b. *Human Skill*

Manajer harus memiliki kemampuan berkomunikasi, bersosialisasi, dan bernegosiasi secara profesional dengan pemilik, karyawan, rekan sejawat, serikat pekerja, mitra kerja, masyarakat, dan pemerintah. Kepiawaian manajer dalam hal ini akan membuka berbagai peluang bagi perusahaan yang bersangkutan.

c. *Technical Skill*

Penguasaan terhadap keterampilan teknik tidak dapat diabaikan oleh seorang manajer. Cukup banyak tugas manajer yang memerlukan dukungan keterampilan teknik agar tugas tersebut berjalan dengan sempurna. Sebaliknya karena manajer tidak memiliki keterampilan teknik tertentu dapat berakibat tugas utama yang lebih besar yang merupakan tanggung jawabnya menjadi tidak dapat terlaksana dengan baik. Dengan demikian keterampilan teknik menjadi cukup penting bagi setiap manajer di perusahaan. Hal inilah yang menjadi pertimbangan bagi beberapa perusahaan tertentu saat penempatan posisi manajer lebih mengutamakan

dipilih dari sumber karyawan intern yang memiliki keterampilan teknik dibandingkan dengan merekrut dari sumber luar perusahaan.

3. Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran serta karyawan. Karyawan merupakan asset bagi perusahaan yang harus dipelihara sehingga motivasi mereka untuk bekerja dengan bersemangat dan mengarahkan semua potensi yang dimilikinya dapat terus terjaga. Sebaliknya karyawan yang merasa terhadap perusahaan, umumnya tidak akan memberikan kinerja yang maksimum.

2.1.3 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 adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. Adapun beberapa definisi Budaya Organisasi kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya :

Pendapat dari Phithi Sithi Ammuai dalam (Syahyuni, 2018:87)

“Organizational culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared

by member organizations, then developed and inherited to address adaptation problems”.(Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi). Sedangkan pendapat lain dari Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang (2018:134) mengemukakan bahwa“*Organizational culture is a system of meanings or values shared by all members of the organization*”.(budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi). Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Yang dikemukakan oleh (Sudaryono, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut bersama yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya”.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, pandangan Greenberg dan Baron dalam (Priansa,2018),

memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, seperti dijelaskan berikut ini.

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.

2. Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

3. Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama. Suatu organisasi dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang cara berperilaku.

Sedangkan fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Karlina, E., Martiwi, R., & Suharyadi, 2018), antara lain:

1. *Gives members an organizational identity*, (Memberi anggota identitas organisasional)

2. *Facilitate collective commitment* (Memfasilitasi komitmen kolektif)
3. *Increase the stability of the social system* (Meningkatkan stabilitas sistem social)
4. *Shaping behavior by helping members become aware of their environment* (Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya).

Selanjutnya yang dikatakan oleh Edison dkk (2018:129), menyebutkan adanya empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
- b) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalamnya.
- c) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- d) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai fungsi organisasi dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) fungsi yaitu Budaya Memberikan Rasa Identitas, budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi, budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Banyak faktor yang memengaruhi budaya organisasi, Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- a. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
- b. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi. 30
- d. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting
- e. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
- f. *Organization climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Sedangkan pandangan Deal dan Kennedy yang dialih bahasakan oleh Priansa (2018) menyatakan bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya di antaranya sebagai berikut.

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap hal-hal yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh, antara lain produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut, seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang, yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap organisasi untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan dapat berasal dari pendiri organisasi, manajer dan kelompok organisasi atau perseorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan dapat menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk apabila terjadi kesulitan atau dalam

masalah organisasi.

4. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan yang penting, serta orang-orang yang penting dan yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik dan sebagainya.

5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Kemudian Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dikemukakan oleh Afandi (2018;100)

- 1) Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional
- 2) Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan
- 3) Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan
- 4) Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terdapat lima faktor yaitu lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual, jaringan budaya.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Berikut Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut : Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang, (2018:134):

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko

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

2. *Attention to Detail* (perhatian pada hal detail)

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

- a. Kemampuan dalam analisis
- b. Memperhatikan detail evaluasi kerja

3. *Outcome Orientation* (Orientasi pada Manfaat)

Di mana 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. *People Orientation* (Orientasi pada Orang)

Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- a. Insentif bila pekerjaan mencapai target.

5. *Team Orientation* (Orientasi pada Tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

a Terjalin komunikasi dengan rekan kerja.

6. *Aggressiveness* (Agresivitas)

Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

a Kemampuan bersaing pegawai

b Kecepatan dalam bekerja

7. *Stability* (Stabilitas)

Di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

a Mengikuti standar SOP instansi.

Selanjutnya yang disampaikan oleh Hari (2019:14) adapun karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

1. Inovatif memperhitungkan resiko Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail. Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (teams work), dimana

kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya

5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila peforma karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Peforma yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (ability an skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerjainan yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Kemudian (Afandi, 2018:101), mengemukakan Dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu.

- b. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

c. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar.

d. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala budaya organisasi berdasar enam dimensi ,yaitu: *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggresiveness, dan stability.*

2.1.4 Pengertian *Self Efficacy*

Self Efficacy berhubungan dengan keyakinan diri yang memiliki kemampuan untuk melakukan tindakan yang diharapkan. *Self Efficacy* berbeda dengan aspirasi (cita – cita), karena cita – cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya (dapat dicapai), sedangkan efikasi diri menggambarkan penilaian kemampuan diri atau kepercayaan diri terhadap tindakan yang dilakukan. Menurut Flora Puspitaningsih (2018:76), mengemukakan bahwa : “*Self Efficacy* merupakan keyakinan individu atas kemampuan mengatur dan melakukan serangkaian kegiatan yang menuntut suatu pencapaian atau prestasi.”

Kemudian Irwansyah (2018:116) menyatakan bahwa : “*Self Efficacy* adalah pertimbangan seseorang terhadap kemampuannya mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan – tindakan yang diperlukan untuk mencapai prestasi tertentu.” Sedangkan yang dikemukakan oleh Helmi dan Elita (2017:45)

menyatakan bahwa : “*Self Efficacy* adalah kepercayaan diri yang dimiliki seseorang dalam menghadapi tugas yang akan datang, yang tidak jelas, dan tidak dapat diperkirakan, tetapi ada harapan positif bahwa mereka akan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi akan mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian – kejadian disekitarnya, sedangkan seseorang yang memiliki efikasi diri yang mudah menyerah sementara efikasi diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada.

2.1.4.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Self Efficacy dapat diperoleh, diubah ditingkatkan atau diturunkan melalui salah satu atau kombinasi beberapa faktor. Yang dikemukakan oleh Flora Puspitaningsih (2018:79) ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi efikasi diri diantaranya :

1. Pengalaman keberhasilan (*Mastery Experience*)

Pengalaman keberhasilan merupakan sumber yang sangat berpengaruh dalam efikasi, karena hal tersebut memberikan bukti secara otentik apakah seseorang akan sukses. Sehingga pengalaman keberhasilan yang didapatkan oleh individu meningkatkan efikasi diri tersebut, sedangkan kegagalan menurunkan efikasi diri. Keberhasilan menghasilkan kekuatan dan kepercayaan diri.

2. Pengalaman orang lain (*Victorious Experience or Modelling*)

Individu tidak dapat hanya mengandalkan pengalaman keberhasilan sebagai sumber informasi tentang kemampuan mereka. Penilaian efikasi merupakan bagian yang dipengaruhi oleh pengalaman orang lain sebagai contoh untuk mencapai keberhasilan. Modelling merupakan cara lain yang efektif untuk menunjukkan kemampuan efikasi individu. Kemampuan individu dinilai dari aktifitas yang dihasilkan dengan indikator memuaskan.

3. Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal sebagai sarana untuk memperkuat keyakinan mengenai kemampuan yang dimiliki individu dalam mencapai tujuan. Individu yang diyakinkan secara verbal bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menguasai tugas – tugas yang diberikan cenderung berusaha secara maksimal dan mempertahankannya.

4. Keadaan Fisiologis dan Afektif (*Physiological and Affective State*) Informasi kemampuan individu sebagian besar di dapatkan dari somatic yang diteruskan ke fisiologis dan afektif. Indikator somatik individu sangat relevan dalam kesehatan fisik, fungsi kesehatan dan stres.

Selanjutnya pendapat dari Ghufro dan Risnawati (2019: 7-10) efikasi diri dapat dipengaruhi melalui sumber sebagai berikut:

1) Pengalaman keberhasilan

Pengalaman keberhasilan akan menaikkan efikasi diri individu, sedangkan pengalaman kegagalan akan menurunkannya

2) Pengalaman orang lain

Pengamatan terhadap keberhasilan orang lain dengan kemampuan yang sebanding dengan kemampuan yang sebanding dalam mengerjakan suatu tugas yang sama.

3) Persuasi verbal

Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, nasehat, dan bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan.

4) Keadaan fisiologis

Individu akan mendasarkan informasi mengenai kondisi fisiologis mereka untuk menilai kemampuannya. Ketegangan fisik dalam situasi yang menekan dipandang individu sebagai suatu tanda ketidakmampuan karena hal itu dapat melemahkan performansi kerja individu.

Sedangkan yang disampaikan Bandura dalam Renaningtyas (2019), terdapat faktor-faktor yang dapat membentuk efikasi diri pada seseorang yaitu :

a. Budaya

Budaya adalah faktor pembentuk efikasi diri dari nilai dan kepercayaan dalam poses pengontrolan diri dan memiliki fungsi sebagai sumber penilaian efikasi diri.

b. Gender

Perbedaan gender dapat mempengaruhi efikasi diri. Seorang wanita mempunyai keyakinan yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya.

c. Sifat dari tugas yang dihadapi.

d. Intensif eksternal. Salah satu pendorong yang mampu mempengaruhi efikasi diri ialah competent contingence incentive, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang merefleksikan kesuksesan orang.

e. Status atau peran individu dalam lingkungan.

Seseorang dengan status yang lebih tinggi mendapatkan derajat kontrol yang lebih besar sehingga keyakinan yang dimiliki juga tinggi.

g. Informasi tentang kemampuan diri Seseorang memiliki keyakinan yang tinggi jika mendapat informasi positif tentang dirinya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Self Efficacy* diantaranya adalah Pengalaman keberhasilan (*Mastery Experience*), Pengalaman orang lain (*Victorious Experience or Modelling*), Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*), dan Keadaan Fisiologis dan Afektif (*Physiological and Affective State*).

2.1.4.2 Indikator dan Dimensi *Self Efficacy*

Self Efficacy dibedakan atas tiga dimensi yaitu *level*, *strength* dan *generality*. Yang dikemukakan oleh Flora Puspitaningsih (2018:77), berikut ini adalah dimensi dari efikasi diri:

1. Dimensi *Level* (tingkat kesulitan tugas)

Dimensi ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri individu dapat berbeda-beda. Konsep dalam dimensi ini terletak pada keyakinan individu atas kemampuannya terhadap tingkat kesulitan tugas. Jika individu dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka keyakinan individu akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah, kemudian sedang hingga tugas-tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang

dibutuhkan pada masing-masing tingkat. Makin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya. Keyakinan individu berimplikasi pada pemilihan tingkah laku berdasarkan hambatan atau tingkat kesulitan suatu tugas atau aktivitas. Individu terlebih dahulu akan mencoba tingkah laku yang dirasa mampu dilakukannya dan menghindari tingkah laku yang berada diluar batas kemampuannya. Rentang kemampuan individu dapat dilihat dari tingkat hambatan atau kesulitan yang bervariasi dari suatu tugas atau aktivitas tertentu.

2. Dimensi *Strength* (derajat keyakinan atau pengharapan)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dan keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang mendukung. Dimensi ini mengacu pada derajat kemantapan individu terhadap keyakinan yang dibuatnya. Kemantapan ini menentukan ketahanan dan keuletan individu dalam usaha. Dimensi ini merupakan keyakinan individu dalam mempertahankan perilaku tertentu.

3. Dimensi *Generality* (luas bidang perilaku)

Dimensi ini berkaitan dengan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas diberbagai aktivitas. Aktivitas yang bervariasi menurut individu yakin atas kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau aktivitas tersebut.

Berdasarkan 3 dimensi dari efikasi diri Flora Puspitaningsih (2018:78), merumuskan beberapa indikator efikasi diri yaitu :

- a. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu, individu yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu, yang mana individu sendirilah yang menetapkan tugas (target) apa yang harus diselesaikan.
- b. Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas, individu mampu menumbuhkan motivasi pada diri sendiri untuk bisa memilih dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.
- c. Yakin bahwa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun. Adanya usaha yang keras, gigih dan tekun dari individu untuk menyelesaikan tugas yang ditetapkan dengan menggunakan segala yang dimiliki.
- d. Yakin bahwa diri mampu menghadapi hambatan dan kesulitan. Individu yang mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan, individu tersebut mempunyai efikasi diri yang tinggi.
- e. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki range yang luas ataupun sempit (spesifik). Individu yakin bahwa setiap tugas apapun dapat ia selesaikan meskipun itu luas atau spesifik

Selanjutnya menurut Anwar dalam Artha& Supriadi, 2018) menyebutkan bahwa ada tiga dimensi *self efficacy*, yaitu *level*, *generality*, dan *strength*. (a) Tingkat Level merupakan suatu perbedaan *self-efficacy* dari masing-masing

individu dalam menghadapi suatu tugas dikarenakan perbedaan tuntutan serta tujuan yang dihadapi, jika halangan dalam mencapai tuntutan tersebut sedikit atau kurang maka aktivitas mudah dilakukan. Tuntutan suatu tugas mempresentasikan bermacam-macam tingkat kesulitan atau kesukaran dalam mencapai performansi optimal.

Sedangkan pendapat dari Bandura dalam Sri Muliati Abdullah (2019: 92-93) :

- a. Proses Kognitif Seseorang yang memiliki efikasi diri yang kuat akan lebih senang menetapkan tujuan yang bersifat menantang dan mengokohkan komitmennya terhadap tujuan tersebut.
- b. Proses Motivasi Seseorang memotivasi dirinya sendiri dan mengarahkan antisipiasiantisipasi tindakannya melalui pemikiran.
- c. Proses Afektif Efikasi diri berperan dalam proses afektif terutama terhadap kapasitas dalam mengatasi permasalahan yang selanjutnya berpengaruh terhadap tingkat stres dan depresi yang dialami seseorang ketika menghadapi situasi yang sulit dan mengancam.
- d. Proses Seleksi Pilihan perilaku atau kegiatan tersebut akan membawa pada pilihan lingkungan sosial tertentu yang dapat mempengaruhi perkembangan pribadi. Seseorang yang efikasi dirinya rendah akan cenderung menghindari berbagai kegiatan dan situasi yang mereka pandang melampaui kapasitas untuk mengatasinya.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan

keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli:

Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) 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.” Kemudian Bernardin dan Russel (2018:15) mengemukakan bahwa : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Selanjutnya Menurut Aulia & Trianasari (2021:60) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang telah diberikan kepadanya.

2.1.5.1 Tujuan Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan bertujuan untuk meningkatkan atau melatih kemampuan karyawan menjadi lebih bagus, baik dari segi prestasi maupun dalam hal lain agar tujuan yang di inginkan oleh perusahaan bias terpenuhi dengan karyawan yang mahir dibidangnya.

wibowo (2018:43) menyatakan bahwa “tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan Hamali (2018:120) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian karyawan.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Tujuan kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam (Sazly & Winna, 2019) pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja;
2. Meningkatkan motivasi kerja;
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan;
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
5. Pemberian imbalan yang sesuai;
6. Untuk pembeda antar pegawai;
7. Pengembangan SDM;
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif;
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik;
10. Untuk memperoleh umpan baik dari pegawai;

11. Pemutusan hubungan kerja;
12. Memperkuat hubungan antar pegawai, dan
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

Kemudian (Ruky, 2020) menyatakan bahwa ada sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh perusahaan atau organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan. Baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai. Anwar Prabu Mangkunegara (2018:70) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas yang diberikan
Gaya Kepemimpinan Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

7. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

8. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

10. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk bekerja dan membela perusahaan di

mana tempatnya bekerja.

11. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Selanjutnya dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam (Widayati, 2019), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang pegawai.

2. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

3. Keterampilan

Pegawai yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada pegawai yang tidak mempunyai keterampilan.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawainya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan

kinerja bawahannya.

5. Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pendapat dari Davis dalam (Widayati,2019), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata- rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai selalu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diatas bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: kemampuan/keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya pemimpin budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas,

komitmen, dan disiplin kerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2018:70) 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 didukung 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 dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih

ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Pengambilan keputusan
- b. Sarana prasarana

4. Kerja sama

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 kerja sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

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

Adapun indikator kinerja pegawai dari Mashun dalam (Jumiyati & Harumi, 2018) sebagai berikut:

1. Penggunaan waktu dalam bekerja

Meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, jam kerja hilang dan ketepatan waktu.

2. Kualitas

Meliputi kemampuan dalam mengambil inisiatif, tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

3. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

4. Kerjasama dengan rekan kerja.

Selanjutnya (Rahmawanti et al., 2019) kriteria utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengukuran kualitas, yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
2. Pengukuran kuantitas, yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan yang dihasilkan.
3. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis pengukuran khusus dan pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan penyelesaian waktu pekerjaan yang dilakukan.

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.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu upaya yang digunakan penulis sebagai dasar untuk mencari perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung dalam penyusunan penelitian ini. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu juga yaitu untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Pada bagian ini penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang hendak dilakukan.

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian penulis:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Betty, Julianto dkk (2021) Pengaruh Pemberdayaan, Sikap Kerja, Efikasi Diri Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Belawan Jurnal Riset Manajemen & Bisnis, Vol.6 No.2 November 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan, sikap kerja Efikasi Diri dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Belawan	1. Meneliti Variabel Efikasi Diri 2. Budaya Organisasi dan 3. Kinerja Pegawai	1. Variabel Sikap Kerja 2. Pemberdayaan dan 3. Lokasi Penelitian
2	Nurbaya dan Muhammd Basyir (2019) Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, Vol.4, No 3, Hal. 422-423, 2019)	Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>self efficacy</i> , budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues	1. Meneliti variabel <i>self efikasi</i> , 2. Budaya Organisasi dan 3. kinerja Pegawai	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Lokasi Penelitian
3	S. Y. J Masoko dkk 2022 Pengaruh Efikasi Diri, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Efikasi Diri, pemberdayaan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap	1. Meneliti Variabel Budaya organisasi, 2. Efikasi Diri 3. Kinerja Pegawai	1. Variabel Pemberdayaan 2. perbedaan Lokasi Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Penataan Ruang Sulawesi Selatan (Jurnal Emba, Vol10 No 2 April, Hal. 186-195)	kinerja pegawai		
4	Arfan Wahyu S, Prayekti, Epsilandri S (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, <i>Self Efficacy</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta (Journal of Management and Bussiness, Vol.4 No.1)	Hasil dari penelitian menunjukan: bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokrasi, <i>Self Efficacy</i> dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. <i>Self Efficacy</i> 2. Kinerja Pegawai	1. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokrasi 2. Lingkungan Kerja 3. Lokasi Penelitian
5	Linna Fitri Murtiningsih, dkk (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan <i>Self Efficacy</i> Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya (Jurnal Manajerial Bisnis Volume 1, Nomor 2, 2 Desember-Maret 2018 : 154-168)	Hasilnya menunjukan bahwa Motivasi memiliki Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan <i>Self Efficacy</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya	1. Meneliti Variabel Budaya Organisasi, 2. <i>Self Efficacy</i> dan 3. Kinerja Pegawai	1. Gaya Kepemimpinan, 2. Kepuasan Kerja 3. Objek Penelitian
6	Dwi Nurvania Edar, Dkk (2022)	Hasil penelitian	1. Meneliti Variabel <i>Self</i>	1. Variabel <i>Career Development</i>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh <i>Self Efficacy dan Career Development</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal dan Penanaman Terpadu satu pintu Provinsi Sulawesi Selatan</p> <p>(Jurnal Ekonomi dsan Manajemen Vol.2, No 4 Desember 2022)</p>	<p>membuktikan bahwa variabel <i>Self Efficacy</i> ,dan <i>Career Development</i> berpengaruh positif Dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal dan Penanaman Terpadu satu pintu Provinsi Sulawesi Selatan</p>	<p><i>Efficacy</i> 2. Kinerja Pegawai</p>	<p>2. Objek Penelitian</p>
7	<p>Cici Ria Agustini,Dkk (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Self Efficacy dan Locus Of Control</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Selatan</p> <p>(<i>Journal Of Manajement</i> Vol 16,No.1, Marc 2023)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self Efficacy</i> dan <i>Locus Of Control</i> berpengaruh positif dan sgnifikan secara parsial maupun secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Selatan</p>	<p>1. Meneliti Variabel <i>Self Efficacy</i> 2.Kinerja Pegawai</p>	<p>1.Variabel <i>Locus Of Control</i> 2.Objek Penelitiannya berbeda</p>
8	<p>Leonald Harioanto Marpaung,Dkk (2022)</p> <p>Pengaruh Pemberdayaan, <i>Self Efficacy</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas</p>	<p>Hasil Penelitian ini menyimpulkan Bahwa pemberdayaan, <i>Self Efficacy</i> dan budaya Organisasi Berpengaruh positif dan sgmifikan terhadap kinerja</p>	<p>1. Variabel <i>Self Efficacy</i>, 2.Budaya Organisasi 3. Kinerja Pegawai</p>	<p>1.Pemberdayaan 2. Objek penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Perpustakaan Kota Sibolga (Jurnal Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Publik) 4 (1): 85-95; 2022	karyawan pada Dinas Perpustakaan Kota Sibolga		
9	Naveed R. Khan (2020) <i>The Effect of Self Efficacy and Organizational Culture on Employee Performance: Empirical Findings From Banking Industry Of Pakistan,</i> <i>(International Journal of Management, Vol. 11, Issue. 9, 2020)</i>	<i>The results of this study that self efficacy and organizational culture had a positive and significant relationship on employee performance.</i>	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu 1. self efficacy 2. budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu 1. kinerja karyawan.	1. Tempat atau objek penelitian berbeda. Kota penelitian penulis dan peneliti tidak sama.
10	Abdul Kanray Turay, Sri Salamah dan Asri Laksmi Riani (2019) <i>The Effect Of Leadership Style, Self Efficacy And Employee Training On Employee Performance At The Sierra Leone Airport Authority,</i> <i>International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding, Vol. 6, Issue 2, 2019.</i>	<i>The results of the study can conclude that leadership style, self efficacy and employee training has a positive and significant correlations on employee performance.</i>	Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu self efficacy. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan.	Tempat atau objek penelitian tidak sama. Kota penelitian peneliti dan penulis berbeda. Penulis tidak meneliti mengenai variabel budaya organisasi.
11	Ahmad Syauqi dan Tomi Riyadi (2023) Pengaruh Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Motivasi Kerja dan Budaya	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	1. Objek penelitian 2. Motivasi Kerja

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten</p> <p>(Jurnal Adhikara, Volume 2 Nomor 3, Januari 2023)</p>	<p>Organisasi Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang</p>		
12	<p>Taufik Isnanto, Mei Indrawati dan Muningshar (2020)</p> <p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro)</p> <p>(Jurnal Mitra Manajemen, Vol.4, No5 2020)</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi, locus of control, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian tidak sama. Kota penelitian penulis dan peneliti berbeda. Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>self efficacy</i>. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel locus of control dan stres kerja. Peneliti tidak meneliti variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</p>
13	<p>Desni Lubis (2020)</p> <p>Pengaruh Kemampuan Kerja, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat</p>	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kemampuan kerja, budaya organisasi, iklim organisasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Salah satu variabel yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan Peneliti sama yaitu kinerja karyawan.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda. Kota penelitian penulis dan Peneliti tidak sama. Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>self efficacy</i>. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kemampuan kerja, iklim organisasi dan</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma (JRAM) Vol. 7, No. 1, 2020).			loyalitas.
14	<p>rzaman A.M (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture And Organizational Commitment on Employee at The Ministry of Manpower of The Republic of Indonesia, Budapest International Research And Critics Institute- Journal (BIRC- Journal) Vol. 3, No. 4, Page. 3872-3833, 2020</i></p>	<p><i>The results of this study that organizational culture and organizational commitment had a significant effect on employee performance.</i></p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan.</p>	<p>Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>self efficacy</i>. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>organizational commitment</i>.</p>
15	<p>Sarton Sinambela, Dessy Marhandrie, dan Elik (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Competence And Work Motivation Towards Employee Performance of the State Civil Apparatus in the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of Jakarta City, Proceedings of the International Conference on Management, Accounting and</i></p>	<p><i>The results showed that organizational culture, competence and work motivation had a positive effect on employee performance.</i></p>	<p>Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian tidak sama. Kota penelitian penulis dan peneliti berbeda. Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>self efficacy</i>. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>competence</i>, dan <i>work motivation</i>.</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Economy, Vol. 151, 2020.</i>			
16	Yulian Budi, Dkk (2021) Pengaruh Self Efficacy dan Pemberdayaan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi (Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia Volume 11, Nomor 1, 2021 Hal 18-28)	Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa Variabel <i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Pemberdayaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi	Variabel <i>Self Efficacy</i> dan Kinerja Pegawai	Pemberdayaan dan Objek Penelitian
17	Lukman Hadju dan Novita Adam (2019) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango (Jurnal MSDM, administrasi pelayanan publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo Volume vi No.2 Desember 2019)	.Hasil Penelitian ini adalah variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Objek Penelitian Dan tidak meneliti Variabel <i>Self Efficacy</i>
18	Djaali dan I Ketut R. Sudiardhita (2017) <i>The Effect of Empowerment, Self Efficacy and Job</i>	<i>The results of this study that conclude empowerment, self efficacy and job satisfaction has a</i>	Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>self efficacy</i> . Variabel dependen	Tempat atau objek penelitian berbeda. Kota penelitian penulis dan peneliti tidak sama. Penulis tidak meneliti mengenai variabel budaya organisasi

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Satisfaction on Job Performance of Employees in the Ministry of Finance's Procurement Entities, International Journal of Human Capital (Management, Vol. 1, No. 1, (2017))</i>	<i>positive and significant effect on job performance</i>	yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja karyawan.	
19	<p>Untung Budi Widodo, Tetra Hidayati, Ledy Setiawati (2021)</p> <p><i>Influence Of Organizational Culture And Competence On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance PT PLN (Persero) Parent Unit of Kalimantan Mahakam Plant Control Management Unit</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). Vol. 10 May 2021</p>	<i>the results showed that organizational culture has a positive and insignificant effect on employee job satisfaction, competence has a positive and significant effect on employee job satisfaction, Organizational culture has a positive and insignificant effect on employee organizational citizenship behavior, Competency positively and significantly affect employee organizational citizenship behavior, Organizational culture has a positive and insignificant effect on employee</i>	<p>1. Organizational Culture (Variabel Bebas)</p> <p>2. Employee Performance (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Job Satisfaction</p> <p>2. Competence</p> <p>3. Organizational Citizenship Behavior</p> <p>4. Objek Penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Penelitian dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>performance, the performance of employees of PT PLN (Persero) Kalimantan Main Unit, Mahakam Power Plant Control Management Unit.</i>		
20	Ghazi Ben Saad dan Muzaffar Abbas (2018) <i>The Impact Of Organizational Culture On Job Performance A Study Of Saudi Arabian Public Sector Work Culture, Journal Problems and Perspectives in Management, Vol. 16, Issue 3, (2018).</i>	<i>The results revealed that There were Positive and significant correlations from organizational culture on job performance.</i>	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu 1. budaya organisasi. Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu 1. kinerja karyawan.	Tempat atau objek penelitian berbeda. Kota penelitian penulis dan peneliti tidak sama. Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>Self Efficacy</i> .

Sumber: Hasil Olah Data Beberapa Jurnal Penelitian Terdahulu 2023

Berdasarkan tabel 2.1 terdapat perbedaan serta persamaan baik dari judul maupun variabel penelitian, metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian dilihat variabel Budaya Organisasi, Self Efficacy dan Kinerja pegawai sehingga peneliti dapat merujuk dari penelitian yang terdahulu.

Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada Variabel *Independent* yaitu Budaya Organisasi dan

Self Efficacy yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* Kinerja Pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konseptual model hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ghazi Ben Saad dan Muzaffar Abbas (2018) dengan judul *The Impact of Organizational Culture on Job Performance A Study of Saudi Arabian Public Sector Work Culture* menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dikemukakan oleh Ahmad Syauqi dan Tomi Riyadi (2023) dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten*, terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lukman Hadju dan Novita Adam (2019) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan juga diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Desni Lubis (2020) melakukan penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kemampuan Kerja, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kemampuan kerja, budaya organisasi, iklim organisasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, bahwa dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting yang 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 *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

penelitian yang dilakukan oleh Abdul Kanray Turay, dkk (2019) melakukan penelitian pada *The Sierra Leone Airport Authority* dengan objek karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Leadership Style, Self Efficacy And Employee Training on Employee Performance At The Sierra Leone Airport* bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self efficacy* dan *employee training* terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi Nurvania Edar,Dkk (2022) dengan judul Pengaruh *Self Efficacy* dan *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal dan Penanaman Terpadu satu pintu Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *Self Efficacy* dan *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya peneliti yang dilakukan oleh Cici Ria Agustini,Dkk (2023) dengan judul Pengaruh *Self Efficacy* dan *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Selatan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Self Efficacy* dan *Locus Of Control* terhadap kinerja karyawan.

Hubungan *Self Efficacy* dan kinerja karyawan diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurbaya dan Muhammad Basyir (2019) dengan judul Pengaruh *Self Efficacy*, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *self efficacy*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa *self efficacy* merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja

Karyawan

Penelitian terdahulu oleh Naveed R. Khan (2020) dengan judul *The Effect of Self Efficacy and Organizational Culture on Employee Performance: Empirical Findings From Banking Industry Of Pakistan*, terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

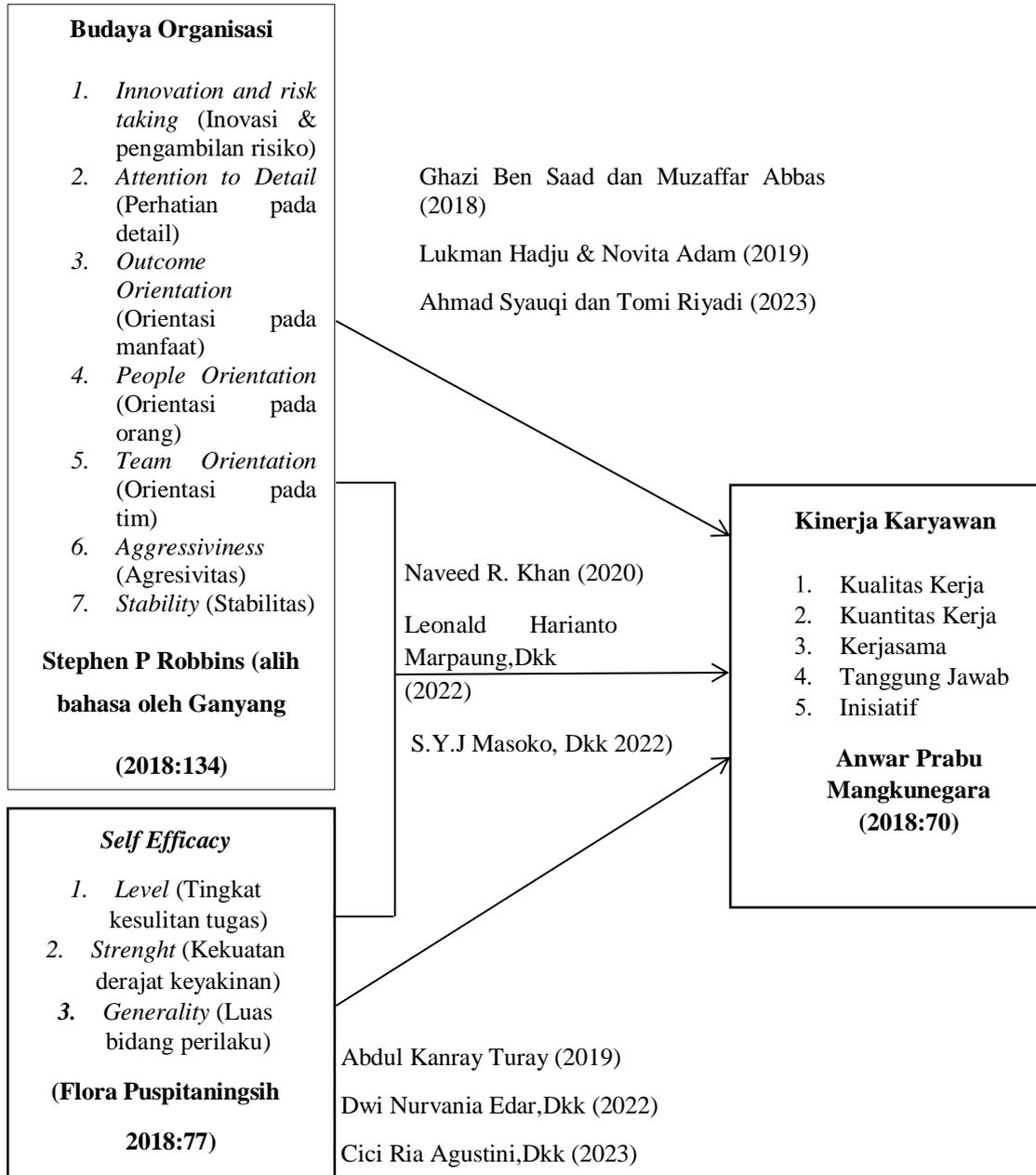
Selanjutnya Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Leonald Harioanto Marpaung, Dkk (2022) dengan judul Pengaruh Pemberdayaan, *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kota Sibolga menyatakan bahwa terdapat pengaruh Pemberdayaan, *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh S.Y.J Masoko dkk (2022) dengan judul Pengaruh Efikasi Diri, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Sulawesi Selatan terdapat pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, bahwa dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting yang 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

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut :



Gambar 2.1
Paradigma penelitian

2.4 Hipotesis

Sesuai dengan uraian diatas ,penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2. Secara Parsial

- a. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

- b. *Self Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai