

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis menyusun daftar referensi yang meliputi buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan masalah yang ditemukan selama penelitian. Referensi-referensi ini digunakan sebagai dasar teori, dimulai dari pemahaman umum hingga mendalami teori tertentu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah budaya kerja, dan kompetensi organisasi terhadap kinerja pegawai. Menurut Muh Fitrah dan Luthfiah, (2019) kajian pustaka adalah suatu tindakan atau kegiatan yang berupa mencermati, mendalami, dan menelaah pengetahuan.

Pada kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Aktifitas manajemen pada organisasi ditujukan pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan manajemen dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis, membuat atau membangun konseptual kerja, kemudian melakukan identifikasi. Karena itu manajemen merupakan seluruh proses yang berkaitan dengan

keberadaan jenis lembaga, berbagai aktifitas posisi dalam organisasi dan pengalaman pada lingkungan yang terdapat berbagai macam persoalan kehidupan pada organisasi dan lingkungannya. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut ini mengenai pendapat para ahli tentang manajemen.

Afandi (2020:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Menurut Byrnes William J (2018:16) “*Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundation and fundamental principles that drive our action*” dan George R & Terry (2018:5) menyatakan bahwa “*Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resource to achieve organizational goals efficiency and effectiveness*”

Kemudian menurut Hasibuan (2020) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien. Robbins dan Coulter dalam Kristina dan Widyaningrum (2019) Menyatakan bahwa manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen mengandung arti berbagai elemen dasar yang ada dan sedang didalam proses manajemen itu sendiri yang menjadi sebuah patokan bagi manajer untuk melaksanakan tugasnya. Artian tersebutlah yang menyebabkan terkadang fungsi manajemen ini disebut juga sebagai unsur atau proses manajemen.

Aditama (2020:10) fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planning*, *organizing*, *actualing*, dan *controlling* (*POAC*). Fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi kedepan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan dan sumber daya organisasi. Selain itu juga pengorganisasian ialah proses membagi kerja kedalam tugas - tugas kecil, membebaskan tugas - tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan mengalokasikan sumber daya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actualing*)

Pelaksanaan merupakan proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide dan gagasan yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi perusahaan.

4. Fungsi Pengendalian (*Control*)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat atau tidak. Fungsi pengendalian ini akan memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam pelaksanaan, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan pengertian bahwa manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran

yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

### **2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut Hasibuan (2019) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines* dan *market*, Berikut penjelasannya:

1. Manusia (*Man*) : Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia.
2. Uang (*Money*) : Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya – biaya yang dikeluarkan.
3. Bahan – bahan (*Material*) : Bahan – bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan – bahan maka proses produksi tidak akan berjalan
4. Mesin (*Machine*) : Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin – mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
5. Metode (*Method*) : Untuk melakukan kegiatan – kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.
6. Pasar (*Market*) : Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, agar bisa dipasarkan ke masyarakat luas dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan/laba.

Selain itu adapun pendapat Menurut George R Terry (2021:31) berpendapat bahwa ada enam pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya:

- a. *Men and women* (manusia/orang)
- b. *Materials* (material)
- c. *Machines* (mesin)
- d. *Methods* (metode/cara)
- e. *Money* (uang)
- f. *Markets* (pasar)

Berdasarkan unsur – unsur manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa 6 unsur manajemen yaitu (*man, money, material, machine, method, and market*) merupakan alat pendukung didalam suatu perusahaan maupun organisasi untuk membantu terwujudnya suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak para ahli yang mengemukakan mengenai sumber daya

manusia dari segi yang berbeda, namun hampir sama satu dengan yang lainnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal dapat tercapai. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Hasibuan (2020:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni dan mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut A.K. Mishra (2020) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mengantisipasi, mendeteksi, dan mengatasi gangguan dalam rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk.

Kemudian menurut Gary Dessler (2020) “*Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labour relations, health, safety and fairness concerns* dan menurut Decenzo dan Robbins (2019) “*Human Resource management is a process consisting of four function- acquisition, development, motivation and maintenance of human resources*”

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut

beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengertian suatu ilmu atau seni untuk mengatur, mengasah dan mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia agar mampu menjadi potensial dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi utama yang penting untuk memastikan organisasi dapat mengelola SDM dengan efektif. Menurut Veitzhzal Rivai (2019) menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdapat dua fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM adalah sebagai berikut :

#### **1. Fungsi Manajerial MSDM**

##### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan. Program karyawan dan masyarakat.

##### **b. Pengorganisasian (*Organization*)**

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk

mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional MSDM

a. Pengadaan (*Procurement*)

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. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral

karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan 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 (*Compentation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi, yang terdiri dari :

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

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup sebagai berikut :

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

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup sebagai berikut :

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dari kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari pemaparan diatas dapat peneliti simpulkan bahwasanya fungsi manajemen sumber daya manusia ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Dari sebelas fungsi yang telah di kemukakan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian masing-masing fungsi memiliki kontribusinya masing-masing serta berperan penting dalam penentuan kualitas sumber daya manusia.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Menurut Edy Sutrisno (2019:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan bekerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dari prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan straregi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisational dan nilai dalam manajemen SDM.

Dari beberapa Tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

### **2.1.3 Budaya Kerja**

Budaya kerja berkaitan dengan bagaimana mempersepsikan budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya atau tidak, budaya kerja suatu filsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan. Menurut Embi (2020), definisi budaya kerja merupakan nilai-nilai kepercayaan dan tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang pegawai itu dan digambarkan melalui penerapan yang dipraktikan oleh mereka sewaktu atau sepanjang mereka bekerja.

Frinaldi, (2020) menyebutkan bahwa budaya kerja pegawai adalah perspektif nilai, pemahaman cara bekerja, aturan, norma, pola pikir, dan perilaku setiap seseorang pegawai atau sekelompok pegawai maupun pimpinannya dalam menjalankan suatu pekerjaan. Budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisai. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja (Nurhadijah, 2019). Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat di fungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para pegawai karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan instansi (Tika, 2020).

Kemudian menurut Nawawi (2020:65), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Budaya kerja merupakan nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga semua elemen yang ada di perusahaan mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berperilaku. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong

timbulnya kinerja yang baik pula. Kinerja perusahaan dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dan dalam perusahaan seperti kompetensi dan budaya kerja karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan output yang berkualitas.

Berdasarkan berbagai definisi menurut para ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa budaya kerja merupakan suatu alat atau sistem yang isinya terdapat nilai-nilai yang harus disepakati oleh anggota didalamnya dan anggota tersebut wajib menjalankannya.

#### **2.1.3.1 Karakteristik Budaya Kerja**

Menurut Mangkunegara (2019), terdapat beberapa katakarakteristik budaya kerja yang ideal untuk diterapkan dalam organisasi modern, yaitu:

1. Berorientasi pada hasil:

Budaya kerja menekankan pada pencapaian tujuan organisasi dan menghargai karyawan yang berkinerja tinggi, pencapaian target dan penyelesaian tugas menjadi fokus utama dalam budaya kerja ini

2. Berfokus pada orang:

Budaya kerja ini menkankan pada pentingnya kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, perhatian diberikan kepada pengembangan potensi dan bakat karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif

3. Peduli terhadap pelanggan:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya memberikan pelayanan terbaik

kepada pelanggan, kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama dan karyawan didorong untuk selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik

4. Bekerja sama dan kolaboratif:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya kerjasama dan kolaborasi antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama, karyawan didorong untuk saling membantu dan mendukung satu sama lain

5. Beradaptasi dan inovatif:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan terus berinovasi, karyawan didorong untuk kreatif dan berani mencoba hal-hal baru

6. Efisien dan efektif:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif, karyawan didorong untuk bekerja dengan cerdas dan menghindari pemborosan

7. Berintegritas dan etis:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya integritas dan etikan dalam bekerja, karyawan didorong untuk selalu bertindak dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab

8. Mendukung keberagaman dan inklusi:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman, karyawan dari berbagai latar belakang dan budaya diterima dan dihargai

9. Peduli terhadap lingkungan:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya menjaga kelestarian lingkungan, karyawan didorong untuk menerapkan praktik-praktik yang ramah lingkungan dalam bekerja

#### 10. Berkelanjutan:

Budaya kerja ini menekankan pada pentingnya keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang, keputusan-keputusan yang diambil dalam organisasi harus mempertimbangkan dampak jangka panjangnya

Berdasarkan pendapat menurut para ahli peneliti menyimpulkan bahwa budaya kerja ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, meningkatkan kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli peneliti menyimpulkan bahwa indikator yang akan digunakan pada budaya kerja adalah diantaranya dapat berorientasi antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama, karyawan didorong untuk saling membantu dan mendukung satu sama lain.

#### **2.1.3.2 Fungsi Budaya kerja**

Menurut Sodexo (2023), fungsi budaya kerja sebagai berikut:

1. Membentuk identitas organisasi: Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi.
2. Memandu perilaku karyawan: Budaya kerja memberikan arahan tentang bagaimana karyawan berperilaku dalam berorganisasi.
3. Meningkatkan motivasi dan *engagement*: Budaya kerja yang positif dapat

meningkatkan motivasi dan *engagement* karyawan.

4. Memperkuat retensi talenta: Budaya kerja yang baik dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
5. Meningkatkan kinerja: Budaya kerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian diatas sampai pada pemahaman peneliti dan dapat disimpulkan bahwa fungsi dari Budaya Kerja adalah bahwa budaya kerja yang baik dan efektif sangat penting dalam konteks organisasi. Budaya kerja yang baik mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, memberikan arahan tentang perilaku karyawan, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka, membantu memperkuat retensi talenta dan secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengembangan dan pemeliharaan budaya kerja yang positif menjadi strategi penting bagi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

### **2.1.3.3 Dimensi yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Adapun dimensi dan indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan Nugraha (2019:134) adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko

Hal ini berkaitan dengan dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas, penghargaan terhadap aspirasi karyawan, pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko dan tanggung jawab karyawan.

2. Perhatian pada rincian

Hal ini berkaitan dengan ketelitian dalam melaukan pekerjaan dan evaluasi

kerja.

3. Orientasi hasil

Hal ini berkaitan dengan ketelitian pencapaian target dan dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja.

4. Orientasi manusia

Hal ini berkaitan dengan perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja, perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi.

5. Orientasi tim

Hal ini berkaitan dengan perhatian kerja sama yang terjadi antara karyawan dan toleransi antar karyawan.

6. Agresifitas

Hal ini berkaitan dengan kebebasan untuk memberikan kritik, iklim bersaing dalam perusahaan dan kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.

7. Stabilitas

Yaitu kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi.

Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi atau instansi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati guna untuk mencapai tujuan yang di harapkan sesuai .

### **2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Menurut Schein (2019), terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi

budaya kerja adalah sebagai berikut:

a. Asumsi Dasar

Merupakan keyakinan mendasar yang dimiliki anggota organisasi tentang realitas, seperti sifat manusia, alam, dan hubungan antar individu.

b. Nilai-nilai yang Dianut dan Dihargai

Merupakan nilai-nilai dan norma yang secara eksplisit dikomunikasikan dan di promosikan oleh organisasi.

c. Artefak (*Artifacts*)

Simbol, ritual, dan cerita yang mencerminkan budaya organisasi. Artefak ini dapat berupa logo, moto, tata cara rapat, dan cara berpakaian karyawan.

d. Penciptaan, Penemuan, dan Pengembangan Pola Asumsi Dasar

Proses bagaimana asumsi dasar dibuat, diuji, dan diturunkan kepada anggota organisasi baru proses ini dapat dipengaruhi oleh pendiri organisasi, pemimpin, dan peristiwa penting dalam sejarah organisasi.

e. Penyesuaian dan Integrasi

Cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mengintegrasikan anggota baru, proses ini dapat dipengaruhi oleh teknologi, perubahan demografis, dan merger atau akuisisi.

Berdasarkan pemaparan diatas budaya kerja adalah elemen-elemen atau aspek-aspek yang membentuk dan mempengaruhi lingkungan kerja serta perilaku karyawan dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor ini mencakup berbagai aspek yang menentukan bagaimana karyawan berinteraksi, bekerja sama, dan menjalankan tugas-tugas mereka sehari-hari.

#### **2.1.4 Kompetensi Organisasi**

Sebelum penulis menjelaskan beberapa pendapat yang menjelaskan tentang Kompetensi Organisasi, perlu penulis jelaskan bahwa Kompetensi Organisasi bisa diartikan sebagai kemampuan kolektif yang mendefinisikan kekuatan dan atribut yang memungkinkan organisasi memberikan nilai, bersaing di pasar, dan beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut Septiana (2023) Kompetensi organisasi merujuk pada kumpulan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup kemampuan individu-individu dalam organisasi, struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi organisasi melibatkan pemahaman yang mendalam tentang industri, pasar, dan lingkungan bisnis di mana organisasi beroperasi. Ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, mengidentifikasi peluang, dan mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi, termasuk keuangan, teknologi, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Ini mencakup pengelolaan operasional, pengambilan keputusan yang baik, dan penggunaan sumber daya yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kompetensi organisasi juga mencakup budaya kerja dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, ini mencakup etika kerja, kolaborasi, inovasi, dan komitmen terhadap keunggulan. Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi akan membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja yang tinggi. Menurut (Ratnawati, 2020) Dengan demikian, kompetensi organisasi merupakan kombinasi Kompetensi organisasi juga

melibatkan kemampuan untuk mengelola sumber daya organisasi dengan efisien dan efektif, dari berbagai elemen yang mencakup keterampilan individu, struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ini adalah fondasi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai kinerja yang baik, beradaptasi dengan perubahan, dan menghasilkan keunggulan bersaing dalam lingkungan.

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

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Yasin, 2020). Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan pimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Kompetensi dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja pegawai apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik berupa sikap yang profesional seperti terjalinnya hubungan kerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mendapatkan hasil yang lebih maksimal dan mampu menjadi seorang pegawai yang bisa diandalkan.

Kompetensi menurut Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania (2020), adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/ wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan

yang dikerjakan oleh karyawan. Model kompetensi mengacu pada kumpulan *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *ability* (kemampuan), dan *other characteristics* (karakteristik lain) atau yang biasa disingkat menjadi KSAO, di mana hal-hal tersebut diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kemudian menurut Djou (2019), mengungkapkan bahwa kompetensi dapat memberikan dampak yang positif bagi sebuah organisasi apabila sesuai dengan penempatan dan ketentuan yang diberikan. Pengetahuan yang dimiliki serta keterampilan dapat membantu penyelesaian pekerjaan dengan baik dan akan berimbas pada hasil kinerja yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan kajian diatas, kompetensi organisasi adalah kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan. Kompetensi ini mendukung strategi organisasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang baik, termasuk sikap profesional dan kemampuan bekerja sama, kinerja mereka cenderung meningkat. Model kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain (KSAO) yang esensial untuk kinerja individu dalam pekerjaan, dan penempatan kompetensi yang tepat dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, meningkatkan kinerja pegawai dan hasil pekerjaan secara menyeluruh.

#### **2.1.4.2 Dimensi Kompetensi Organisasi**

Ada beberapa dimensi yang dapat mempengaruhi Kompetensi Organisasi

berikut adalah pendapat menurut Santoso (2018:2) membagi dimensi kompetensi menjadi tiga yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Dengan indikatornya yaitu konsep diri. Merupakan gambaran yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri dalam pengertian konsep diri dan keterampilan untuk melakukan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental

2. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Dengan indikatornya watak. Menanggapi sesuatu dengan cara tertentu dan motif sesuatu yang terus menerus diinginkan seseorang, yang memotivasi tindakan, motif kerja, petunjuk dan promosi tingkah laku ke arah tertentu kegiatan/tujuan.

3. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

Beberapa pemaparan diatas dapat peneliti simpulkan dimensi dari kompetensi organisasi meliputi pada kompetensi yang ada pada diri sendiri dan komitmen untuk bertahan di suatu organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Organisasi**

Michael Zwell dalam Wibowo (2019), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
2. Keterampilan-keterampilan memainkan peran pada kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.
3. Pengalaman keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.
5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin

memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat peneliti simpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi organisasi yaitu faktor dari nilai keyakinan yang meliputi kepercayaan terhadap banyak pekerja, faktor dari karakteristik individu yang meliputi rasa tanggung jawab, dan faktor budaya organisasi yang meliputi kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Untuk upaya mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh Lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan

individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing berbeda.

Menurut Kusjono dan Ratnasari (2019) Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Putri (2020) mendefinisikan Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu menurut Kompri (2020) mendefinisikan Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai

sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam kinerja ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara dalam Budiasa (2021:15) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor Psikologis, terdiri atas persepsi, attitude, personality pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kasmir dalam Budiasa (2021:15) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keterampilan Secara psikologis, kemampuan potensial (IQ) yang dimiliki pegawai berada di rentang 110-120. Kemudian adanya pelatihan yang sesuai dengan jabatannya dan menambah keterampilan pegawai, akan mempermudah pegawai dalam memenuhi hasil kerja yang diinginkan.
2. Pengetahuan Pengetahuan yang dimaksud adalah tentang pengetahuan pekerjaan. Individu dengan pengetahuan pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik dan sebaliknya juga
3. Rencana kerja Rencana kerja dibutuhkan untuk membuat pegawai lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Artinya, jika pekerjaan tersebut memiliki desain dan terstruktur dengan baik, maka dapat memudahkan dalam melakukan pekerjaan

dengan benar dan akurat.

4. Disiplin Disiplin dalam artian mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah kepatuhan pegawai yang bersangkutan dengan kepatuhan terhadap kontrak kerja di tempat dia bekerja.
5. Dunia kerja Keadaan di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana, prasarana, ruangan, peralatan, serta jalinan kerja antara sesama pegawai dan juga atasan.
6. Kelegaan dan rasa Kelegaan dan rasa yang dirasakan individu sebelum maupun sesudah melakukan pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahagia dengan pekerjaannya maka pegawai akan bekerja juga dengan baik.
7. Faktor motivasi Motivasi berupa sikap seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan pegawai agar berusaha dan terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.
8. Budaya organisasi Rutinitas yang ada dalam lingkungan organisasi. Rutinitas tersebut menciptakan perilaku mengatur hal-hal yang diterima secara umum dilingkungan organisasi tersebut dan harus diikuti oleh semua anggota organisasi.
9. Kesetiaan Merupakan loyalitas pegawai untuk tetap bekerja dan mempertahankan organisasi tempat pegawai tersebut bertugas. Loyalitas ini tercermin dalam pekerjaan yang dilakan secara sungguh-sungguh, meskipun saat kondisi organisasi tidak baik
10. Stres kerja Stres kerja adalah adaptasi yang dimediasi oleh perbedaan individu dan proses mental, yang merupakan hasil dari setiap tindakan eksternal

(lingkungan), situasi atau peristiwa yang secara berlebihan menyesuaikan kebutuhan mental atau fisik seseorang, dalam menenangkan keadaan mental atau sebaliknya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan.

### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian dikembangkan dibawah MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*Trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan skema penilaian Kompetensi (*competency ratings*). Menurut Hamali (2019) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Membantu dalam mengidenyifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi

9. Pemberhentian karyawan

10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pemaparan diatas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja adalah ringkasan atau evaluasi akhir yang merangkum hasil dari proses penilaian kinerja seorang karyawan atau suatu tim dalam sebuah organisasi yang mencakup pencapaian target sejauh mana karyawan atau tim telah mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan, kelebihan dan kelemahan identifikasi kekuatan dan area yang memerlukan perbaikan, feedback masukan dari atasan, rekan kerja, atau diri sendiri mengenai kinerja yang telah ditampilkan, rencana tindak lanjut saran atau rencana untuk pengembangan dan perbaikan kinerja di masa depan.

#### **2.1.5.4 Metode-Metode Penilaian Kinerja**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2019:112) tersebut mencakup antara lain:

##### **1. *Rating Scale***

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan

dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

## 2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

## 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

## 4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini.

Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### 5. Tes dan Observasi

Kerja bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### 6. Metode Evaluasi-Evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

##### a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa

besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau forced Distribution*

Pada Metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. Sistem penggolongan ini bahkan terkadang dimodifikasi menjadi forces distribution system dimana sudah ditentukan persentase tertentu untuk setiap golongan mutu.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

#### **2.1.5.5 Dimensi Kinerja Pegawai**

Dimensi kinerja mengacu pada berbagai aspek atau area yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan atau hasil dari suatu aktivitas organisasi

contohnya bisa mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif. Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. 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 Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis, penelitian ini bisa menjadi dasar untuk membangun pengetahuan baru, menguji hipotesis atau mengeksplorasi lebih lanjut topik yang sama. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian

yang saat ini sedang dilakukan:

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

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1.	<p>Agus Ariyanto, Windi Sartika Giang Kencana (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh 11.1 (2021)</p>	<p>Menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Menggunakan Variabel Kompetensi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Provinsi Aceh. Implikasinya adalah bahwa faktor-faktor ini secara positif memengaruhi kinerja pegawai di instansi tersebut</p>
2.	<p>Aisyah (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai DPPPA dan BAPPEDA Kabupaten Labuhanbatu Utara</p> <p>Jurnal Bisnis Mahasiswa (2021)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel Kompetensi Organisasi</p>	<p>Menggunakan variabel Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai DPPPA dan BAPPEDA Kabupaten Labuhanbatu Utara</p>

3.	<p>Andi Indah Fajrawati Rapi, syamsu Nujum, Zaenal Arifin (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maros</p> <p>Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 4.4 (2021)</p>	<p>Memakai variabel tambahan Motivasi Kerja dan Tidak menggunakan variabel Kompetensi Organisasi</p>	<p>Menggunakan variabel Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Semua variabel berpengaruh positif, variabel Budaya Kerja paling dominan</p>
4.	<p>Aslamsyah (2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan pemberian remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor wilayah kementerian hukum dan HAM Sumatra Barat</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen Bisnis dan Organisasi (2023)</p>	<p>Variabel Kompetensi Sebagai X<sub>1</sub>, dan Variabel Budaya Kerja X<sub>2</sub> dan pemberian remunerasi</p>	<p>Menggunakan Variabel Budaya Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja, dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sumatra Barat. Kontribusi dari kompetensi, budaya kerja, dan remunerasi ditunjukkan dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 79,2%.</p>
5.	<p>Ayuazzahra Yandri, Nazaruddin Aziz (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPKAD Kota Padang</p> <p>Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta 16.2 (2021)</p>	<p>Tidak menggunakan variabel Budaya Kerja dan Kompetensi organisasi</p>	<p>Menggunakan variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan jika budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

6.	<p>Bambang J , Titi L , Azidatur R (2020)</p> <p><i>Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses Bambang LARAS Azidatur ROHMAWATI</i></p> <p><i>Journal of Asian Finance, Economics and Busines Vol 7 No 7 (2020) 379-390</i></p>	<p><i>Variable budgetary participation, Location and time research</i></p>	<p><i>Variable performance</i></p>	<p><i>Based on the results of testing, processing, and analysis that had been done, the following conclusions could be drawn: -Based on the research, the results of bugetery participation did not have a positif impact on the comitment</i></p>
7.	<p>Diah Ayu Muntari, Sunarso, Retro Susanti (2019)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol19.4 (2019)</p>	<p>Tidak membahas budaya kerja</p>	<p>Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, Fasilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
8.	<p>Hasrizal, Donard Games (2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman</p> <p>Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi 9.5 (2023)</p>	<p>Menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi</p>	<p>Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja atau antara kompetensi dengan kinerja.</p>

9.	<p>Hidayat, Tanjung &amp; Juliandi (2020)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Matakali Kabupaten Polewali Mandar</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen &amp; Kewirausahaan MASSARO 4.2 (2020)</p>	Menggunakan variabel Disiplin Kerja	Menggunakan variabel Budaya Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Semua variabel berpengaruh positif, variabel budaya kerja paling dominan
10.	<p>Jackson dalam Alfian (2019:48)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Jenepono</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen (2019)</p>	Terdapat variabel Motivasi Kerja	Menggunakan variabel Kompetensi, Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai	Semua variabel berpengaruh positif, Variabel Budaya Kerja Paling dominan
11.	<p>Jamaluddin, Rudi Salam, H Yunus &amp; Akib (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.</p> <p>Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1 (2020)</p>	Tidak Membahas Kompetensi Organisasi	Menggunakan variabel Budaya kerja dan Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja berada pada kategori sangat baik, berdasarkan analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi

				Sulawesi Selatan dengan Kategori kuat.
12.	<p>Purwanto &amp; Soliha (2019)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Kota Sumedang</p> <p><i>Journal of Environment and Management 2.3 (2019)</i></p>	Menambahkan variabel Insentif	Menggunakan variabel Budaya Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) (P-Value <math>0,000 &lt; 0,05</math>); Budaya kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) (P-Value <math>0,016 &lt; 0,05</math>); Insentif (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) (P-Value <math>0,009 &lt; 0,05</math>).</p>
13.	<p>R. Nana Hadiana(2019)</p> <p><i>The Influence Of Transformational Leadership And Commitment Organization Implications For Performance Employee State Civil Apparatus (Asn Bandung Indonesian)</i></p> <p>INTERNATIONAL</p> <p>JOURNAL OF SCIENTIFIC &amp; TECHNOLOGY</p>	<p><i>Variabel transformational Leadership</i></p> <p><i>Location and time research</i></p>	<i>Variabel performace</i>	<p><i>The nature of this research is descriptive and verification. Descriptive describes the characteristics of the variables under study, in this study used to answer the problem statement Type of investigation in this study is causality, by looking</i></p>

	<p><i>RESEARCH VOLUME 8, ISSUE 01, JANUARY 2019</i></p>			<p><i>for a casual relationship from an event under study. The unit of analysis in this research is the</i></p>
14.	<p>S Bahri, M Ramly, A Gani(2021)</p> <p><i>Organizational Commitment and Civil Servants Performance: The Contribution of Intelligence, Local Wisdom and Organizational Culture European</i></p> <p><i>Journal of Business and Management Research Vol 6 Issue 1 February 2021</i></p>	<p><i>Variable contribution of intelligence</i></p>	<p><i>Variabe organizational commitment, Organizational culture</i></p>	<p><i>significant effect on employee performance. Employee local wisdom in the form of honest, assertive behavior, togetherness, trust, and self esteem from employees is good and supports the improvement of employee local wisdom through a commitment to performance. This implies that employees' local wisdom is further enhanced so that each employee is committed to improving their performance</i></p>

15.	<p>Saharuddin, A R Mus, B Latief, and BAndriani (2020)</p> <p><i>Work Culture, Work Commitment and Compensation Effecton Job Satisfaction and Police Members Performance in Makassar Metropolitan City Police (POLRESTABES) European</i></p> <p><i>Journal of Business and Management Research</i> Vol. 5, No. 2 April 2020</p>	<p><i>Location and timeresearch</i></p>	<p><i>Variabel work culture</i></p> <p><i>Organizational Competence</i></p>	<p><i>Work culture is well actualized, but the exixstence of organizational culture plays an important role in increasing job satisfaction. Members of the police in Makassar Metropolitan city police (polrestabes). Organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction of police members in makassar Metropolitan city police (polrestabes). Each member of the police force has commited in accordandce with the level of job satisfaction in carrying out duties and function</i></p>
16.	<p>Yusup (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penduduk Kota Cilegon</p> <p><i>Journal of Asian Management Economics and Busines</i> 1.1 (2021)</p>	<p>Tidak membahas Budaya Kerja</p>	<p>Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Disduk Cilegon, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disduk Cilegon, motivasi berepngaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disduk Cilegon dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Disduk Cilegon</p>

17	<p>Setino &amp; Astawa (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bogor</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis 3.2 (2019)</p>	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja	Menggunakan variabel Kompetensi, Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai	Semua variabel berpengaruh positif
18	<p>Sri Sulistyowati, Pompong B, Setiadi, Sri Rahayu (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penduduk Pencatatan sipil Kota Riau</p> <p>Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis 11.04 (2022)</p>	Terdapat variabel kepemimpinan dan tunjangan kinerja	Menggunakan variabel Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dan kinerja karyawan berpengaruh secara parsial, sedangkan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

19	<p><i>Elif Genc (2017)</i></p> <p><i>Strategy Implementation, Work Culture and performance in Turkish Local Government Management, Employment and Organization Section of Cardiff Business School, Cardiff University December 2017</i></p>	<p><i>Variable strategy implementation, Location and time</i></p>	<p><i>Variable Workl culture, Variable performance</i></p>	<p><i>The Current Stundly Provided a comprehensive picture of the strategy implementation system, culture styles and the relationship between these elements and organizational performance in Turkish Metropolitan municipalities. In spite of the abundance of these concepts in terms of reforms initiative, the underlying assumptions of these notions in theory and practice have yet to be constructed within the turkish public sector. The results of the study threfore offer a great opportunity to revisit the assumption behind strategic management in Turkish local goverment</i></p>
20	<p>Nurwanti &amp; Masri (2019)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Walantaka Kota Serang.</p> <p>GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis Vol. 1 No. 2 Tahun 2019, hlm. 41-50</p>	<p>Variabel Disiplin Kerja Lokasi dan waktu penelitian</p>	<p>Tidak menggunakan variabel Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi, hanya Menggunakan variabel kinerja pegawai</p>	<p>Dari hasil pembahasan di ataskesimpulan dalam hasil penelitian ini adalah: Komitmen organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

Sumber: Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian (2024)

Berdasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa sudah banyak penelitian dari peneliti terdahulu yang melakukan penelitian dengan variabel Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi Terhadap kinerja Pegawai. Perbedaanya peneliti yang digunakan penulis yaitu belum ada yang melakukan penelitian pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi dengan variabel yang sama dan menggunakan metode kuantitatif dengan variabel yang digunakan yaitu variabel Budaya Kerja ( $X_1$ ) dan Kompetensi Organisasi sebagai variabel bebas ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat ( $Y$ ) dimana peneliti melakukan penelitian terhadap pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar yang diperoleh melalui observasi yang telah dipustakakan, kerangka pemikiran dibuat untuk menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya baik secara simultan maupun parsial berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari Dewi dan Hasniaty (2020) bahwa variabel Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kerangka pemikiran ini disusun berdasarkan hasil teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya. Menurut Sugiyono (2020:95) mengemukakan bahwa Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kemudian menurut Stephen P Robbins

(2019) “*individual characteristics include age, gender, level of education, marital status, and years of service organization*”

Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel budaya kerja dan kompetensi organisasi terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana pada Tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang pengaruh budaya kerja dan kompetensi organisasi terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

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

Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan produktivitas pegawai. Sebaliknya budaya kerja yang negatif dapat menurunkan kinerja pegawai dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Budaya kerja merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi karena tanpa adanya budaya kerja maka suatu organisasi mungkin tidak bisa berjalan dengan lancar. Budaya kerja memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Dengan adanya budaya kerja yang tepat dan di implementasikan dengan baik oleh pegawai maka suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat (Agatha, 2021). Budaya kerja adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan

oleh pegawai, yang terbentuk menjadi pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Jufrizen & Intan, 2021). Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi (Nasir, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai DPPPA dan BAPPEDA Kabupaten Labuhan batu Utara” menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian Aslamsyah *et al*, (2023) “Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan pemberian remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor wilayah kementrian hukum dan HAM Sumatra Barat” juga mengatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik budaya kerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai terhadap organisasi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, Tanjung & Juliandi (2020) yang berjudul ” Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Matakali Kabupaten Polewali Mandar “juga mengatakan bahwa, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini menunjukkan budaya kerja yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai.

Kesimpulan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peneliti Aisyah (2021) menegaskan bahwa budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Aslamsyah (2023) juga mendukung temuan ini, menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja, semakin tinggi tingkat kinerja pegawai terhadap organisasi. Penelitian Hidayat, Tanjung & Juliandi (2020) memperkuat kesimpulan ini dengan menegaskan dengan pentingnya menciptakan budaya kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh kompetensi organisasi terhadap kinerja pegawai dapat sangat signifikan. Kompetensi organisasi mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, mengimplementasikan strategi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi dapat menyediakan pelatihan, pengembangan karir, dan dukungan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Jadi, semakin tinggi kompetensi organisasi semakin besar kemungkinan kinerja pegawai juga meningkat. Kompetensi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan, wawasan/pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan. Menurut Spencer dalam Wicaksana (2021:144) kompetensi adalah

karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja, atau pada situasi tertentu.

Menurut Yusup (2021:5) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penduduk Kota Cilegon” turut mendukung pendapat diatas, bahwa kompetensi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan Jackson dalam Alfian (2019:48) menyatakan tentang adanya pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi organisasi terhadap kinerja pegawai. Karena semakin baik kompetensi organisasi yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan terbentuknya kinerja pegawai yang baik juga. Kemudian diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Jumaisa, Nurwati dan Masri (2019), juga turut mendukung pendapat tersebut bahwa kompetensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Individu yang termotivasi dalam diri akan merasakan kebanggaan atas organisasi atau instansinya yang memberikan kesempatan pengembangan diri.

Kesimpulan dari peneltian-penelitian tersebut adalah bahwa kompetensi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Yusup (2021:5) menunjukkan bahwa kompetensi organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tetapi juga kinerja pegawai. Penelitian Jackson dalam Alfian (2019:48) menegaskan bahwa semakin baik kompetensi organisasi, semakin tinggi kinerja mereka. Hal ini didukung oleh penelitian Jumaisa, Nurwanti

& Masri (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana individu yang termotivasi secara internal merasa bangga terhadap organisasinya yang mendukung pengembangan diri mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi organisasi adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

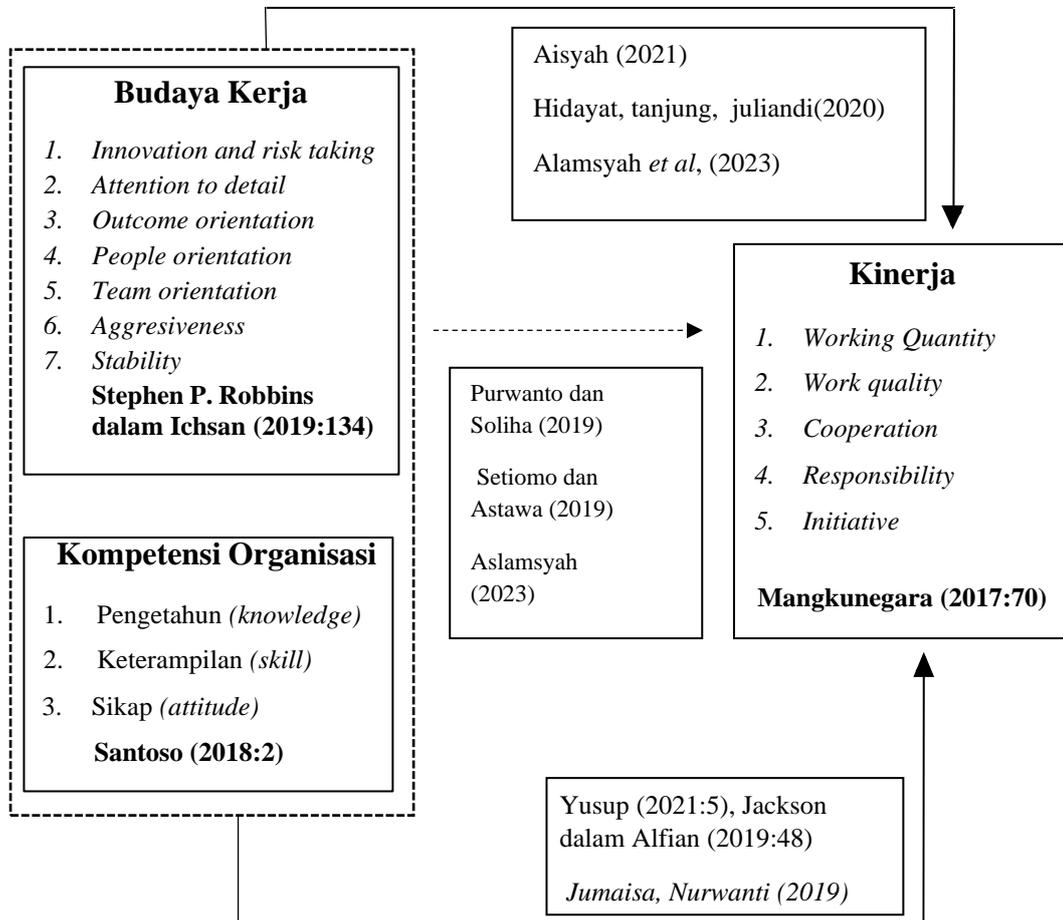
### **2.3.3 Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi dinilai memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu Budaya Kerja yang tidak berjalan dengan baik ataupun belum berjalan di dalam instansi akan sangat berpengaruh pada kinerja. Begitupun pada kompetensi organisasi, bila kompetensi organisasi dari setiap pegawai pada instansi masih dinilai buruk, maka bisa dipastikan pegawai di instansi tersebut belum mampu memberikan kinerja yang sepenuhnya kepada instansi untuk mencapai tujuan, karena kompetensi organisasi pegawai yang buruk. Budaya kerja mengacu pada nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang dianut dan dipraktikkan dalam suatu organisasi, budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk berkembang dan mencapai kinerja yang optimal. Sedangkan kompetensi organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Faktor-faktor yang berkontribusi pada kompetensi organisasi meliputi strategi yang jelas, struktur organisasi yang efektif, sistem dan proses yang efisien, sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepemimpinan yang kuat.

Purwanto dan Soliha (2019) pada judul penelitiannya “Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Kota Sumedang” turut mendukung pendapat diatas, bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan Setiono dan Astawa (2019) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya kerja, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bogor” mengatakan bahwa budaya kerja dan kompetensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Aslamsyah (2023) juga turut mendukung pendapat tersebut bahwa budaya kerja dan kompetensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kesimpulan dari penelitian-penelitian tersebut bahwa budaya kerja dan kompetensi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang baik, mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam organisasi, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan pegawai dan meningkatkan kinerja. Di sisi lain, kompetensi organisasi, yang meliputi strategi, struktur, sistem, sumber daya manusia, dan kepemimpinan, juga berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Bersadarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 di halaman berikutnya:



Sumber : Pengolahan data oleh peneliti (2024)

**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

Keterangan :

-----▶ : Pengaruh secara simultan

————▶ : Pengaruh secara parsial

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling mungkin yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka penulis memaparkan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai
  - b. Terdapat Pengaruh Kompetensi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai