

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*. *Grand theory* dalam penelitian ini adalah manajemen, yang menjadi dasar dalam memahami proses pengelolaan organisasi secara umum. *Middle theory* yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, yang secara khusus membahas pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Adapun *applied theory* dalam penelitian ini meliputi pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja, yang merupakan variabel-variabel yang diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum, manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola berbagai sumber daya, baik individu maupun kelompok, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen diperlukan agar setiap aktivitas dapat berjalan secara terarah, terkoordinasi, dan optimal sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari Bahasa Prancis Kuno *management* yang berarti seni dalam mengatur dan melaksanakan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Mondy dan Martocchio (2019) menyatakan bahwa:

“Manajemen juga dapat diartikan sebagai serangkaian praktik terpadu yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui pengelolaan yang strategis.”

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Menurut George R. Terry (2016) menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Menurut Ricky W. Griffin (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki lima elemen kunci yang saling terintegrasi serta sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi menurut (Griffin, 2013). Kelima elemen kunci tersebut meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi ini mencakup penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya. Prosesnya melibatkan identifikasi tujuan dan analisis situasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini bertujuan untuk menyusun struktur organisasi serta mendistribusikan tugas serta tanggung jawab di antara anggota tim. Hal ini mencakup penetapan saluran komunikasi serta delegasi wewenang yang jelas.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pada fungsi ini, fokus utamanya ialah pemilihan serta penempatan sumber daya manusia yang sesuai dalam organisasi. Proses ini meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, serta pengembangan karyawan agar mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap rencana yang telah dibuat. Hal ini mencakup penetapan standar kinerja,

perbandingan hasil aktual dengan standar tersebut, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Sesudah itu pengorganisasian (*Organizing*). Selanjutnya menerapkan pengarahan (*Actuating*). Kemudian fungsi yang terakhir di dalam manajemen ialah pengendalian (*Controlling*).

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen mempunyai sarana atau bisa disebut alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Dengan manajemen, daya dan hasil guna manajemen dapat ditingkatkan. Menurut Koontz dan Weihrich (2016) berpendapat, unsur-unsur manajemen dapat dipahami sebagai segala sumber daya yang dibutuhkan dalam proses manajerial, meliputi manusia, uang, bahan, mesin, metode, dan informasi. Keenam unsur ini dikenal luas dengan istilah 6M (*Man, Money, Material, Machine, Method, dan Market*). Masing-masing unsur memiliki peran strategis:

1. Manusia (*Human*)

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam manajemen. Tanpa adanya individu yang kompeten, kegiatan manajemen tidak akan berjalan dengan baik. Manusia bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan seluruh aktivitas dalam organisasi.

2. Uang (*Money*)

Uang berfungsi sebagai modal serta alat ukur dari keberhasilan organisasi. Pengelolaan keuangan yang baik sangat penting untuk memastikan operasional

berjalan dengan lancar, termasuk pembayaran gaji, pembelian bahan baku, serta investasi dalam peralatan.

3. Bahan (*Materials*)

Unsur ini mencakup semua bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi. Ketersediaan serta pengelolaan bahan baku secara efisien sangat penting untuk menjaga kelancaran proses produksi serta memenuhi permintaan pasar.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin adalah alat yang digunakan dalam proses produksi atau operasional. Pengelolaan mesin meliputi pemilihan, perawatan serta penggunaan yang efisien untuk mendukung produktivitas.

5. Metode (*Methods*)

Metode mencakup prosedur serta teknik yang digunakan dalam menjalankan aktivitas manajemen. Pengembangan metode yang efektif membantu memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai dengan rencana serta standar operasional.

6. Pasar (*Market*)

Pasar adalah tempat di mana produk ataupun jasa ditawarkan kepada konsumen. Memahami pasar serta menyusun strategi pemasaran yang tepat sangat penting untuk menarik pelanggan serta mencapai tujuan penjualan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari Manusia (*Man*) sebagai penggerak utama kegiatan, Uang (*Money*) sebagai alat untuk membiayai proses, Bahan (*Material*) sebagai input kerja, Mesin (*Machine*) sebagai alat produksi atau teknologi, Metode (*Methods*)

sebagai cara kerja, dan Pasar (*Market*) sebagai sasaran dari hasil kegiatan organisasi, keenam komponen tersebut sangat penting dan dibutuhkan dalam perusahaan sebagai sarana mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Sumber daya manusia merupakan elemen utama yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pencapaian tujuan organisasi.

Secara etimologis, istilah *human resources* berasal dari kata “*humanus*” yang berarti manusia yang memiliki akal, moral, dan karakter, serta kata “*res*” yang bermakna sumber atau potensi yang dapat diberdayakan. Dengan demikian, sumber daya manusia dipahami sebagai individu yang memiliki kapasitas untuk dikembangkan guna memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan unsur manusia (*Man*). Dalam organisasi, manusia dipandang sebagai aset utama karena keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memberdayakan dan mengelola potensi yang dimiliki karyawan. Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia dipandang sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset manusia organisasi yang memfokuskan pada penciptaan kapabilitas berkelanjutan melalui praktik rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, dan *reward* sehingga orang dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.”

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2021) menyatakan bahwa:

“Sumber Daya Manusia merupakan komponen organisasi yang mencakup individu-individu yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang perlu dikelola melalui praktik seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja agar organisasi mencapai keunggulan kompetitif.”

Menurut Dessler (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses untuk menarik, memilih, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan.”

Menurut Rivai dan Sagala (2020) menyatakan bahwa:

“Sumber Daya Manusia sebagai individu dalam organisasi yang memiliki potensi, kompetensi, dan perilaku kerja yang perlu

dikembangkan agar memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan; oleh karena itu pengelolaan SDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan, penilaian, dan kompensasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis dan terintegrasi yang berfokus pada pengelolaan individu dalam organisasi sebagai aset utama. Sumber daya manusia memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, potensi, dan perilaku kerja yang harus dikembangkan melalui praktik-praktik manajerial seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi merupakan pendekatan strategis yang berperan dalam mengembangkan potensi individu, meningkatkan motivasi kerja, serta menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah untuk memastikan bahwa organisasi mampu memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengoptimalkan tenaga kerja sehingga tercapai kinerja individu maupun organisasi secara efektif. MSDM berfokus pada bagaimana perusahaan dapat mengelola manusia sebagai aset strategis melalui praktik yang terencana dan berkelanjutan. Secara umum, tujuan MSDM mencakup:

1. Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten

MSDM bertujuan menyediakan karyawan dengan kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, mulai dari proses perencanaan tenaga kerja hingga rekrutmen dan seleksi.

2. Mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan

Melalui pelatihan, pendidikan, *coaching*, dan pengembangan karier, MSDM membantu karyawan meningkatkan kemampuan teknis maupun nonteknis sehingga mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

3. Meningkatkan kinerja individu dan organisasi

MSDM berperan merancang sistem manajemen kinerja agar karyawan memiliki motivasi, kejelasan arah, serta target kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Menciptakan motivasi dan kepuasan kerja

Praktik kompensasi, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan motivasi, moral kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

5. Membangun hubungan industrial yang harmonis

MSDM berupaya menciptakan hubungan kerja yang sehat, mengelola konflik, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan sehingga tercipta iklim organisasi yang stabil dan produktif.

6. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi

Dengan pengelolaan SDM yang tepat, organisasi dapat meminimalkan biaya

terkait turnover, menempatkan orang sesuai kompetensi, serta memastikan penggunaan sumber daya manusia yang optimal.

7. Mendukung strategi dan keunggulan kompetitif organisasi

MSDM menjadi mitra strategis dalam memastikan bahwa kapabilitas manusia selaras dengan strategi bisnis, sehingga organisasi mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia di atas menyatakan bahwa organisasi mempunyai tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM berupaya untuk menyediakan karyawan yang tepat, mengembangkan potensi mereka melalui pelatihan dan pengembangan, serta menciptakan sistem kerja yang mendorong kinerja tinggi. Selain itu, MSDM juga bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta memastikan efektivitas dan efisiensi operasional.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mampu mengelola orang secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi ini membantu perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Secara umum, fungsi MSDM meliputi:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human resource planning*)

Perencanaan SDM adalah proses memprediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa kini dan masa depan, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Tujuannya untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan kompetensi yang sesuai.

2. Pengadaan / Rekrutmen (*Recruitment*)

Rekrutmen adalah kegiatan menarik sejumlah kandidat potensial dari berbagai sumber untuk mengisi posisi pekerjaan yang tersedia. Proses ini bertujuan menciptakan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat agar perusahaan dapat memilih kandidat terbaik.

3. Seleksi (*Selection*)

Seleksi adalah proses penyaringan dan evaluasi terhadap pelamar guna menentukan individu yang paling sesuai untuk posisi tertentu. Proses ini dapat meliputi tes tertulis, wawancara, pemeriksaan latar belakang, hingga evaluasi kompetensi.

4. Orientasi dan Penempatan (*Orientation & Placement*)

Orientasi adalah kegiatan memperkenalkan karyawan baru pada budaya kerja, nilai organisasi, serta tugas yang akan dijalankan. Penempatan adalah proses menempatkan karyawan pada posisi yang selaras dengan kemampuan, kualifikasi, dan minat mereka.

5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*)

Pelatihan adalah upaya meningkatkan keterampilan karyawan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kompetensi untuk posisi dan tanggung jawab masa depan. Program ini bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

6. Penilaian Kinerja (*Performance appraisal*)

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi tingkat pencapaian kerja karyawan berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan. Hasilnya digunakan untuk promosi, pelatihan, perbaikan kinerja, dan pemberian *reward*.

7. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation & Reward system*)

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi, baik finansial maupun non-finansial, sebagai balasan atas kontribusi karyawan. Sistem *reward* mencakup gaji, bonus, tunjangan, insentif, dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas.

8. Hubungan Industrial (*Employee & Labor Relations*)

Hubungan industrial adalah upaya menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan, karyawan, dan serikat pekerja. Fungsi ini mencakup penyusunan peraturan kerja, penyelesaian konflik, serta pemenuhan hak dan kewajiban sesuai hukum ketenagakerjaan.

9. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (*Occupational health & safety*)

Fungsi ini bertujuan menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan melalui penerapan prosedur K3, penyediaan alat pelindung diri, evaluasi risiko, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara fisik dan mental.

10. Kesejahteraan Karyawan (*Employee welfare*)

Kesejahteraan karyawan meliputi penyediaan fasilitas dan layanan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, seperti program kesehatan, konseling, cuti, fasilitas rekreasi, dan program keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*).

11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun (*Separation, Retirement & Exit management*)

Fungsi ini mengelola proses ketika karyawan keluar dari organisasi, baik secara sukarela (*resign*), pensiun, atau pemutusan hubungan kerja. Tujuannya memastikan proses berjalan lancar, sesuai hukum, dan tetap menjaga hubungan baik antara kedua pihak.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki sebelas fungsi, yakni perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja dan pemberhentian.

2.1.3 Pengertian Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan proses terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan individu agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif serta siap menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan. Pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis (*hard skills*), tetapi juga mencakup aspek perilaku (*soft skills*), seperti profesionalisme, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, dan orientasi pelayanan.

Dalam konteks organisasi, khususnya sektor pariwisata budaya, pengembangan kompetensi diarahkan pada kompetensi pelayanan, yaitu kemampuan karyawan dalam memberikan layanan yang berkualitas melalui komunikasi, empati, responsivitas, serta interaksi yang mampu menciptakan pengalaman positif bagi pengunjung. Berikut beberapa pengertian pengembangan kompetensi menurut para ahli:

Menurut Richard A. Swanson (2022) menyatakan bahwa:

“Pengembangan kompetensi sebagai bagian dari *Human Resource Development* (HRD) merupakan proses sistemik yang bertujuan mengembangkan dan mengoptimalkan keahlian manusia melalui pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karier guna meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi.”

Menurut Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick Wright (2021) menyatakan bahwa:

“Pengembangan kompetensi merupakan rangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier sehingga organisasi mampu membangun keunggulan kompetitif.”

Menurut Michael Armstrong & Stephen Taylor (2020) menyatakan bahwa:

“Pengembangan kompetensi merupakan bagian dari pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk membangun kapabilitas berkelanjutan melalui pembelajaran formal, pembelajaran di tempat kerja, *mentoring*, dan program pengembangan kepemimpinan.”

Menurut Rivai & Sagala (2020) menyatakan bahwa:

“Pengembangan kompetensi adalah serangkaian kegiatan terencana seperti pelatihan, *coaching*, pengembangan karier, dan rotasi kerja yang bertujuan meningkatkan kemampuan, potensi, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan proses terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan karyawan melalui berbagai program pengembangan. Dalam konteks penelitian ini,

pengembangan kompetensi menjadi faktor penting yang diduga memengaruhi motivasi kerja karyawan, karena semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka semakin besar kepercayaan diri, kesiapan kerja, dan dorongan untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi.

2.1.3.1 Teori Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan bidang yang didukung oleh berbagai teori yang menjelaskan bagaimana individu memperoleh, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja guna meningkatkan kinerja dalam konteks organisasi. Pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Beberapa teori utama yang menjadi dasar pengembangan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) – Becker

Teori ini menyatakan bahwa karyawan merupakan aset strategis organisasi yang nilai produktivitasnya dapat ditingkatkan melalui investasi berupa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi.

a. Relevansi:

Program pelatihan, pengembangan karier, *mentoring*, dan peningkatan kompetensi dipandang sebagai investasi organisasi yang diharapkan memberikan *return* berupa peningkatan kinerja individu serta keunggulan kompetitif organisasi.

2. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) – Bandura

Teori ini menyatakan bahwa individu belajar dan mengembangkan kompetensi melalui proses observasi, peniruan, dan interaksi sosial dengan lingkungan sekitarnya.

a. Relevansi:

Coaching, mentoring, on-the-job training, job shadowing, dan komunitas praktisi menjadi sarana efektif dalam pengembangan kompetensi karena memungkinkan karyawan belajar dari contoh dan pengalaman rekan kerja maupun atasan.

3. Teori Pembelajaran Orang Dewasa (*Andragogy*) – Knowles

Teori ini menyatakan bahwa orang dewasa memiliki karakteristik belajar yang berbeda, yaitu membutuhkan relevansi, pengalaman langsung, kemandirian, dan tujuan pembelajaran yang jelas.

a. Relevansi:

Pengembangan kompetensi melalui studi kasus, simulasi, praktik kerja langsung, diskusi pengalaman, serta pembelajaran mandiri selaras dengan prinsip andragogi karena mendorong keterlibatan aktif karyawan.

4. Teori Sistem (*Systems Theory*) – Swanson

Teori ini memandang organisasi sebagai suatu sistem yang saling terkait, di mana perubahan pada satu elemen akan memengaruhi elemen lainnya.

a. Relevansi:

Pengembangan kompetensi harus dirancang secara terintegrasi dengan strategi organisasi agar tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga mendukung kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

5. Teori Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement Theory*) – Swanson

Teori ini menekankan bahwa pengembangan kompetensi harus berorientasi pada peningkatan kinerja melalui keterkaitan antara pembelajaran, kinerja individu, dan kinerja organisasi.

a. Relevansi:

Program pengembangan kompetensi diharapkan memberikan dampak nyata terhadap kualitas kerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi, bukan sekadar aktivitas pelatihan semata.

6. Teori Pengembangan Organisasi (*Organization Development Theory*) – French & Bell

Teori ini menyatakan bahwa perubahan dan pengembangan organisasi perlu dilakukan melalui intervensi yang terencana dan sistematis.

a. Relevansi:

Pengembangan kompetensi tidak hanya ditujukan pada individu, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat kerja tim, komunikasi, serta budaya organisasi yang mendukung kinerja.

7. Teori Pengembangan Karier (*Career Development Theory*) – Super

Teori ini menyatakan bahwa pengembangan kompetensi individu berlangsung seiring dengan tahapan karier, minat, nilai, dan pengalaman kerja.

a. Relevansi:

Program pengembangan karier, promosi, rotasi jabatan, penugasan baru, dan *career coaching* merupakan bagian dari pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

8. Teori Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Theory*) – Spencer & Spencer

Teori ini menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang memengaruhi kinerja efektif.

a. Relevansi:

Pengembangan kompetensi difokuskan pada penguatan kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi teknis, dan kompetensi perilaku yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, teori-teori tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan kombinasi dari investasi modal manusia, proses pembelajaran, peningkatan kinerja, pengembangan karier, serta perubahan organisasi. Pengembangan kompetensi tidak hanya membangun kemampuan individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tim dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Kompetensi

Tujuan pengembangan kompetensi adalah memastikan bahwa organisasi mampu meningkatkan kemampuan, profesionalisme, serta kualitas perilaku kerja karyawan sehingga pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat dapat berjalan secara efektif, responsif, dan berorientasi pada kepuasan. Pengembangan kompetensi berfokus pada upaya organisasi dalam menyiapkan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memadai melalui program pembelajaran yang terencana, terarah, dan berkelanjutan.

Secara umum, tujuan pengembangan kompetensi meliputi:

1. Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi bertujuan memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif, profesional, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

2. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

Program pengembangan kompetensi dirancang untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Mempersiapkan Karyawan Menghadapi Perubahan

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, pengembangan kompetensi membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi, inovasi layanan, serta perubahan kebutuhan dan strategi organisasi.

4. Mendukung Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan kompetensi menyediakan jalur peningkatan kapasitas dan kesempatan belajar yang berkelanjutan sehingga karyawan dapat berkembang secara profesional dan memiliki peluang karier yang lebih baik.

5. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6. Meningkatkan Kapabilitas Kepemimpinan

Pengembangan kompetensi mencakup pembinaan dan pelatihan kepemimpinan untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan serta memperkuat kualitas manajerial organisasi.

7. Menciptakan Keunggulan Kompetitif Organisasi

Karyawan yang kompeten, terampil, dan adaptif menjadi aset strategis yang mampu meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

8. Mengurangi Kesenjangan Kompetensi (*Competency gap*)

Program pengembangan kompetensi bertujuan menutup kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

9. Mendukung Perubahan Organisasi (*Organization Development*)

Pengembangan kompetensi berperan dalam memfasilitasi perubahan budaya

kerja, struktur organisasi, dan pola kolaborasi untuk mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi.

10. Meningkatkan Efisiensi dan Mengurangi Kesalahan Kerja

Melalui pembelajaran dan pelatihan yang berkelanjutan, karyawan mampu bekerja lebih efisien dan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Berdasarkan tujuan pengembangan kompetensi tersebut, dapat dipahami bahwa organisasi perlu memiliki karyawan yang kompeten, responsif, dan profesional dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan. Pengembangan kompetensi bertujuan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, meningkatkan potensi melalui pembelajaran berkelanjutan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong profesionalisme, motivasi, dan kualitas kinerja secara optimal.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan keberhasilan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kompetensi Karyawan (*Knowledge, Skill, Ability*)

Kompetensi dasar menjadi faktor utama karena tingkat kinerja dan kualitas pelayanan sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan teknis, serta

kemampuan interpersonal yang dimiliki karyawan. Tanpa kompetensi yang memadai, upaya pengembangan kompetensi tidak akan berjalan secara optimal.

2. Program Pelatihan dan Pengembangan

Ketersediaan program pelatihan yang relevan, terstruktur, dan berkelanjutan sangat menentukan peningkatan kompetensi karyawan. Pelatihan teknis, pengembangan *soft skills*, komunikasi pelayanan, penanganan keluhan, serta pemahaman standar operasional menjadi elemen penting dalam pengembangan kompetensi.

3. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan yang mendukung, membimbing, dan memberikan keteladanan berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensinya. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan belajar dan budaya kerja yang kondusif.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, pembelajaran berkelanjutan, tanggung jawab, dan orientasi pada pelanggan akan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja.

5. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan memengaruhi kesediaan mereka untuk belajar dan mengembangkan kompetensi. Karyawan yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pengembangan diri.

6. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang terintegrasi dengan standar kompetensi dan hasil kerja mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan perilaku kerjanya. Evaluasi yang jelas dan adil menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

7. Sarana dan Prasarana Pendukung Kerja

Ketersediaan fasilitas kerja, alat pendukung, dan teknologi yang memadai memudahkan karyawan dalam mengembangkan dan menerapkan kompetensinya secara efektif. Keterbatasan sarana dapat menghambat proses pengembangan kompetensi.

8. Teknologi dan Digitalisasi

Kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi dan sistem digital memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu diselaraskan dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi proses kerja.

9. Komunikasi Internal

Komunikasi internal yang efektif antara pimpinan dan karyawan membantu penyampaian tujuan organisasi, standar kompetensi, serta perubahan kebijakan. Komunikasi yang baik mendukung koordinasi dan pembelajaran yang lebih optimal.

10. Dukungan Manajemen dan Kebijakan Organisasi

Komitmen manajemen dalam menyediakan kebijakan, anggaran, serta sumber

daya yang mendukung pengembangan kompetensi menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi program pengembangan kompetensi.

Secara keseluruhan, faktor-faktor pengembangan kompetensi mencakup aspek kompetensi individu, pelatihan dan pembelajaran, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, sistem kinerja, fasilitas, teknologi, komunikasi internal, serta dukungan manajemen. Sinergi dari faktor-faktor tersebut menentukan kemampuan organisasi dalam membangun karyawan yang kompeten, profesional, dan adaptif terhadap perubahan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif serta berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam mengukur variabel pengembangan kompetensi, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator menurut Dessler (2020) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kemampuan karyawan dalam memahami informasi, konsep, dan prosedur kerja yang relevan dengan bidang pekerjaan.

Indikator:

- a. Pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan
- b. Pengetahuan tentang prosedur kerja dan standar operasional

- c. Pemahaman terhadap produk atau jasa yang ditawarkan organisasi
- d. Pengetahuan tentang perkembangan sektor pariwisata budaya
- e. Kemampuan memahami informasi kerja secara cepat dan tepat

2. Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan teknis dan praktis dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Indikator:

- a. Kemampuan menjalankan tugas sesuai standar kerja
- b. Keterampilan dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung
- c. Kemampuan menggunakan peralatan atau media kerja
- d. Keterampilan komunikasi dalam pekerjaan
- e. Ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

3. Sikap dan perilaku (*Attitude and Behavior*)

Sikap kerja dan perilaku yang mencerminkan profesionalisme dalam bekerja.

Indikator:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- b. Disiplin dalam menjalankan tugas
- c. komitmen terhadap kualitas kerja
- d. Kemauan untuk belajar dan berkembang
- e. Etika kerja dalam lingkungan organisasi

4. Sosial (*Social Competence*)

Kemampuan berinteraksi, bekerja sama, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Indikator:

- a. Kemampuan bekerja sama dalam tim
- b. Kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja
- c. Kemampuan berinteraksi dengan pengunjung
- d. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja
- e. Kepedulian terhadap sesama rekan kerja

5. Profesional (*Professional Competence*)

Kemampuan menjalankan pekerjaan secara profesional sesuai standar organisasi.

Indikator:

- a. Kesesuaian kemampuan dengan tuntutan pekerjaan
- b. Konsistensi dalam menjalankan standar kerja
- c. Kualitas hasil kerja yang dihasilkan
- d. Kemampuan menjaga citra profesional organisasi
- e. Tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan

6. Personal (*Personal Competence*)

Kemampuan individu dalam mengelola diri dan mengembangkan potensi pribadi.

Indikator:

- a. Kemampuan mengelola emosi dalam bekerja
- b. Kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas
- c. Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan

d. Kemampuan mengatasi tekanan kerja

e. Motivasi diri untuk berkembang

7. Kompetensi Adaptif dan Inovatif

Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan serta menciptakan inovasi.

Indikator:

a. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kerja

b. Kemampuan mengikuti perkembangan teknologi

c. Kemampuan memberikan ide atau inovasi

d. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan

e. Kemauan mencoba cara kerja baru

Berdasarkan uraian dimensi dan indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi dalam penelitian ini mencakup tujuh dimensi utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap dan perilaku (*attitude and behavior*), sosial (*social competence*), profesional (*professional competence*), personal (*personal competence*), serta kompetensi adaptif dan inovatif. Ketujuh dimensi tersebut dapat mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif sekaligus menunjukkan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, tetapi juga diduga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, karena semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki, maka semakin besar kepercayaan diri, kesiapan kerja, dan dorongan karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi.

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut secara Bersama oleh organisasi serta menjadi pedoman dalam berfikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan aktivitas organisasi. Budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi cara organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan serta mencapai tujuan strategisnya.

Dalam konteks manajemen modern, budaya organisasi dipahami sebagai mekanisme sosial yang mengarahkan perilaku kerja, memperkuat komitmen karyawan, serta menciptakan keselarasan antara kepentingan individu dan organisasi. Budaya yang kuat dan adaptif mampu mendorong kinerja, meningkatkan kualitas pelayanan, dan membangun kepercayaan baik di dalam maupun di luar organisasi. Berikut adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Edgar H. Schein (2017:11) menyatakan bahwa:

“The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.”

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2020:3) menyatakan bahwa:

“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”

Menurut Gary Dessler (2018) menyatakan bahwa:

“Budaya organisasi dilihat sebagai kumpulan nilai, keyakinan, simbol, cerita, dan praktik yang dianut bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan disampaikan melalui misi, cerita, simbol, serta upacara organisasi.”

Menurut Cameron & Quinn (2020) menyatakan bahwa:

“Budaya organisasi dipahami sebagai set nilai dan asumsi yang mengarahkan bagaimana organisasi beroperasi dan dapat didiagnosis/dimensi-kan (*competitive values framework*) untuk perubahan budaya yang disengaja.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi Bersama yang terbentuk melalui proses pembelajaran dalam organisasi, yang kemudian menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berfikir, bersikap, dan berperilaku. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipandang sebagai faktor penting yang diduga memengaruhi motivasi kerja karyawan, karena budaya yang kuat dan kondusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, kenyamanan, dan semangat kerja karyawan.

2.1.4.1 Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai hasil dari pembelajaran kolektif yang berkembang ketika anggota organisasi bersama-sama memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya terbentuk secara bertahap dan diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap benar dalam memahami dan merespons lingkungan organisasi. Beberapa teori utama yang menjadi dasar budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Artefak (*Artifacts*)

Merupakan bentuk budaya yang paling tampak, seperti struktur organisasi, tata ruang kerja, seragam, simbol, dan ritual organisasi.

a. Relevansi:

Artefak mencerminkan nilai dan asumsi organisasi secara kasat mata serta memengaruhi persepsi pegawai dan pengguna layanan terhadap profesionalisme organisasi.

2. Nilai-nilai yang dianut (*Espoused values*)

Nilai, norma, dan prinsip yang secara resmi dinyatakan oleh organisasi, seperti visi, misi, dan kode etik.

a. Relevansi:

Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku kerja dan membentuk komitmen serta konsistensi tindakan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Asumsi dasar (*Basic underlying assumptions*)

Keyakinan yang sudah mengakar dan diterima tanpa dipertanyakan, seperti pandangan tentang kerja sama, kepemimpinan, dan pelayanan.

a. Relevansi:

Asumsi dasar sangat menentukan sikap dan perilaku pegawai dalam jangka panjang serta sulit diubah, sehingga berpengaruh kuat terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, teori-teori ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berlapis dan saling berkaitan, di mana setiap tingkat berperan dalam membentuk perilaku dan cara kerja anggota organisasi.

2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tercermin melalui sejumlah karakteristik utama yang menggambarkan bagaimana organisasi beroperasi dan bagaimana anggota organisasi berperilaku dalam menjalankan pekerjaannya. Karakteristik tersebut antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berinovasi, kreatif, dan berani mengambil risiko dalam pekerjaan.

2. Perhatian terhadap detail

Derajat ketelitian, ketepatan, dan kecermatan yang diharapkan organisasi dari karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Orientasi hasil

Fokus organisasi pada pencapaian hasil dan kinerja dibandingkan pada proses atau cara kerja semata.

4. Orientasi manusia

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan, kepuasan, dan kebutuhan karyawan.

5. Orientasi tim

Tingkat penekanan organisasi pada kerja sama dan kolaborasi tim dibandingkan kerja individu.

6. Agresivitas

Derajat kompetitif dan sikap proaktif organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan lingkungan.

7. Stabilitas

Penekanan organisasi pada pemeliharaan status quo, keteraturan, dan kesinambungan dibandingkan perubahan dan fleksibilitas.

Secara keseluruhan, karakteristik budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dominan yang membentuk perilaku kerja karyawan dan arah organisasi. Kombinasi karakteristik yang tepat akan membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja, memperkuat komitmen karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

2.1.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi merupakan proses dinamis dan berkelanjutan yang terjadi sejak organisasi didirikan dan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan organisasi serta perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui serangkaian pengalaman bersama, pembelajaran kolektif, dan interaksi sosial antaranggota organisasi. Beberapa proses pembentukan yang menjadi dasar budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peran pendiri dan pimpinan organisasi

Budaya organisasi pada tahap awal sangat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan, dan visi pendiri atau pimpinan puncak. Cara pimpinan berpikir, mengambil keputusan, serta menyelesaikan masalah akan menjadi contoh (*role model*) yang diikuti oleh anggota organisasi.

2. Proses seleksi anggota organisasi

Organisasi cenderung merekrut individu yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku yang selaras dengan budaya yang diinginkan. Proses seleksi ini berperan penting dalam menjaga konsistensi budaya.

3. Sosialisasi dan internalisasi budaya

Setelah bergabung, anggota organisasi diperkenalkan pada nilai, norma, dan aturan organisasi melalui proses sosialisasi, seperti orientasi kerja, pelatihan, *mentoring*, dan interaksi sehari-hari.

4. Pembelajaran kolektif dan pengalaman bersama

Budaya organisasi berkembang melalui pengalaman bersama dalam menghadapi tantangan, menyelesaikan masalah, dan merespons perubahan lingkungan.

5. Sistem penghargaan dan sanksi

Perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi diperkuat melalui sistem penghargaan, sementara perilaku yang bertentangan dikenai sanksi.

6. Simbol, ritual, dan cerita organisasi

Budaya juga dibentuk dan dipelihara melalui simbol, ritual, upacara, serta cerita organisasi yang mengandung nilai dan makna tertentu.

7. Adaptasi terhadap lingkungan dan perubahan

Budaya organisasi akan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan dinamika lingkungan eksternal.

Secara keseluruhan, pembentukan budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan, seleksi anggota, proses sosialisasi, pembelajaran bersama, serta sistem penghargaan dan simbol organisasi. Budaya yang terbentuk secara konsisten dan adaptif akan menjadi kekuatan strategis yang mendorong kinerja, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi.

2.1.4.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya melalui nilai, norma, dan cara kerja yang dianut bersama.

2. Menciptakan komitmen Bersama

Budaya organisasi menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen, sehingga kepentingan individu selaras dengan tujuan organisasi.

3. Mengarahkan perilaku dan sikap kerja

Budaya organisasi menjadi pedoman tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi bersikap, bertindak, dan mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan.

4. Menjadi mekanisme pengendalian sosial

Budaya berfungsi sebagai alat kontrol yang memengaruhi perilaku karyawan tanpa harus selalu menggunakan aturan formal dan pengawasan ketat.

5. Meningkatkan stabilitas dan konsistensi organisasi

Budaya organisasi membantu menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam pola kerja, sehingga organisasi dapat berjalan secara stabil dan berkesinambungan.

6. Mendorong kinerja dan produktivitas

Budaya yang kuat dan positif mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kualitas kinerja, dan mencapai hasil yang optimal.

7. Mendukung adaptasi dan perubahan.

Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan, teknologi, dan tuntutan pasar secara lebih cepat dan tepat.

Secara keseluruhan, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi perilaku kerja, alat pemersatu, dan pengarah strategi organisasi. Budaya yang kuat, konsisten, dan adaptif akan meningkatkan kinerja, efektivitas, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, norma, dan pola perilaku yang memengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi dalam organisasi. Dalam mengukur variabel budaya organisasi, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator menurut Robbins & Judge (2020), sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan keberanian dalam mencoba hal baru.

Indikator:

- a. Dorongan untuk mengemukakan ide baru
- b. Toleransi terhadap kesalahan dalam inovasi
- c. Dukungan pimpinan terhadap kreativitas
- d. Fleksibilitas dalam cara kerja

2. Perhatian terhadap detail

Tingkat ketelitian dan kecermatan yang diharapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator:

- a. Karyawan bekerja dengan teliti dan cermat
- b. Adanya standar kerja yang jelas dalam pelaksanaan tugas
- c. Karyawan memperhatikan kualitas hasil pekerjaan
- d. Kesesuaian pekerjaan dengan prosedur yang ditetapkan

3. Orientasi hasil

Fokus organisasi pada pencapaian target dan hasil kerja.

Indikator:

- a. Penekanan pada pencapaian target kerja
- b. Karyawan memahami tujuan dan hasil yang harus dicapai
- c. Evaluasi kerja didasarkan pada hasil yang dicapai
- d. Tanggung jawab terhadap pencapaian kinerja

4. Orientasi manusia

Sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan.

Indikator:

- a. Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan
- b. Perlakuan adil terhadap seluruh karyawan
- c. Perhatian terhadap kenyamanan kerja
- d. Dukungan organisasi terhadap kebutuhan karyawan

5. Orientasi tim

Penekanan pada kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator:

- a. Kerja sama antar karyawan dalam tim
- b. Komunikasi yang baik antar anggota tim
- c. Koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Tanggung jawab bersama dalam tim

6. Agresivitas

Tingkat semangat dan dorongan untuk bekerja secara kompetitif.

Indikator:

- a. Semangat kerja dalam mencapai target
- b. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Dorongan untuk bekerja lebih baik
- d. Sikap proaktif dalam pekerjaan

7. Stabilitas

Tingkat konsistensi dan keteraturan dalam organisasi.

Indikator:

- a. Kejelasan aturan dan kebijakan organisasi
- b. Konsistensi penerapan peraturan
- c. Rasa aman dalam bekerja
- d. Stabilitas lingkungan kerja

Berdasarkan uraian dimensi dan indikator tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri atas tujuh dimensi utama, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Ketujuh dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan bagaimana nilai dan norma organisasi diterapkan dalam perilaku kerja karyawan, serta bagaimana budaya organisasi diterapkan dalam perilaku kerja karyawan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena

budaya yang kondusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, kenyamanan, dan semangat kerja.

2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi, karena motivasi merupakan kekuatan pendorong yang menentukan sejauh mana individu bersedia mengerahkan kemampuan, usaha, dan komitmennya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan keterlibatan aktif dalam pelaksanaan pekerjaan serta memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan potensi sumber daya manusia dengan kinerja organisasi.

Secara etimologis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti menggerakkan atau mendorong. Motivasi dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang untuk bertindak, berusaha, dan mempertahankan usaha tersebut dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berkaitan dengan kekuatan psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Berikut beberapa pengertian motivasi kerja menurut para ahli:

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan, khususnya tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan.”

Menurut Luthans (2021) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan kerja.”

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan dan tujuan organisasi.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2020) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh semangat, tanggung jawab, dan dedikasi guna mencapai hasil kerja yang optimal.”

Selain itu, salah satu teori motivasi yang paling banyak digunakan dalam penelitian adalah teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1954). Dalam teorinya, Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial,

kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan memengaruhi tingkat motivasi individu dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan tujuan organisasi, serta mempertahankan tingkat usaha yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur berdasarkan dimensi kebutuhan menurut Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan penghargaan.

2.1.5.1 Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipahami sebagai hasil dari proses psikologis yang berkembang melalui pengalaman kerja individu dan interaksi dengan lingkungan organisasi. Motivasi terbentuk secara bertahap ketika karyawan berusaha memenuhi kebutuhan, harapan, dan tujuan kerja, serta dipengaruhi oleh sistem penghargaan, kepemimpinan, dan kondisi kerja. Motivasi kerja kemudian terinternalisasi dan menjadi pendorong utama yang mengarahkan, mengintensifkan, serta mempertahankan perilaku kerja karyawan dalam organisasi.

Beberapa teori utama yang menjadi dasar motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan (*Needs*) – Maslow

Merupakan dorongan dasar yang berasal dari kebutuhan fisiologis, psikologis, sosial, dan aktualisasi diri yang mendorong individu untuk bekerja dan berprestasi.

a. Relevansi:

Pemenuhan kebutuhan kerja karyawan memengaruhi tingkat semangat, kepuasan, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

2. Harapan dan Tujuan (*Expectancy and Goals*) – Victor Vroom

Merupakan keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan diikuti dengan imbalan yang bernilai.

a. Relevansi:

Harapan yang jelas dan tujuan kerja yang terarah membentuk fokus, komitmen, serta konsistensi perilaku kerja karyawan dalam mencapai target organisasi.

3. Penguatan dan Pengakuan (*Reinforcement and Recognition*) – B.F. Skinner

Merupakan respons organisasi terhadap perilaku kerja karyawan melalui penghargaan, pengakuan, dan umpan balik atas kinerja yang dicapai.

a. Relevansi:

Penguatan positif dan pengakuan kerja memperkuat motivasi karyawan secara berkelanjutan serta membentuk perilaku kerja yang diharapkan organisasi.

4. Dorongan Internal (*Intrinsic Motivation*) – Edward Deci dan Richard Ryan

Merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri individu, seperti rasa tanggung jawab, kebanggaan, dan makna terhadap pekerjaan.

a. Relevansi:

Dorongan internal sangat menentukan sikap dan perilaku kerja karyawan dalam jangka panjang serta berperan penting dalam menjaga kinerja dan komitmen kerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, teori-teori motivasi kerja tersebut menunjukkan bahwa motivasi merupakan sistem psikologis yang saling berkaitan, di mana setiap komponen berperan dalam membentuk intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek motivasi agar mampu meningkatkan kinerja dan berkelanjutan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Berdasarkan berbagai teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli seperti Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), serta didukung oleh teori motivasi lainnya, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan dan Dorongan Individu

Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri mendorong individu untuk bekerja dan berprestasi. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat dan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Tujuan dan Harapan Kerja

Kejelasan tujuan kerja serta keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang sepadan berpengaruh besar terhadap tingkat motivasi karyawan.

3. Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Imbalan finansial maupun nonfinansial, seperti gaji, insentif, bonus, dan pengakuan atas kinerja, menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawan.

4. Lingkungan dan Kondisi Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung, termasuk hubungan kerja yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

5. Kepemimpinan dan Gaya Manajemen

Gaya kepemimpinan yang adil, suportif, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan mampu membangkitkan motivasi kerja serta komitmen terhadap organisasi.

6. Kesempatan Pengembangan Diri dan Karier

Peluang untuk belajar, berkembang, dan memperoleh kemajuan karier mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek internal individu, tetapi juga oleh kondisi organisasi yang mendukung.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja tercermin dari sikap, semangat, komitmen, serta kesediaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas.

Dalam penelitian ini, pengukuran motivasi kerja mengacu pada teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh (Maslow, 1954), yang menyatakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan yang tersusun secara bertingkat. Adapun dimensi motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan dasar yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup karyawan dalam bekerja.

Indikator:

- a. Kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup
- b. Ketersediaan fasilitas kerja
- c. Kesejahteraan yang diterima karyawan
- d. Kelayakan kondisi kerja

2. Kebutuhan Keamanan

Dorongan untuk bertindak aktif dan mencari cara kerja yang lebih baik.

Indikator:

- a. Keamanan dalam bekerja
- b. Kepastian status pekerjaan
- c. Jaminan kerja dari organisasi
- d. Stabilitas lingkungan kerja

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan akan hubungan sosial dan interaksi dalam lingkungan kerja.

Indikator:

- a. Hubungan kerja dengan rekan kerja
- b. kerja sama dalam tim
- c. komunikasi antar karyawan
- d. Rasa kebersamaan dalam organisasi

4. Kebutuhan Penghargaan (Harga Diri)

Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan atas kinerja.

Indikator:

- a. Pengakuan atas prestasi kerja
- b. Penghargaan dari atasan
- c. Rasa dihargai dalam pekerjaan
- d. Kepercayaan yang diberikan organisasi

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi utama, yaitu kebutuhan fisiologis,

kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan penghargaan. Keempat dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan tingkat motivasi kerja sesuai dengan kondisi aktual.

2.1.6 Hierarki *Grand Theory*, *Middle Theory*, *Applied Theory*

1. *Grand Theory* (Manajemen)

Grand theory dalam penelitian ini adalah teori manajemen, yaitu teori dasar yang membahas mengenai pengelolaan organisasi dan sumber daya secara umum guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Teori ini merujuk pada pendapat Robins & Judge (2020), George R. Terry (2016), dan Ricky M. Griffin (2020).

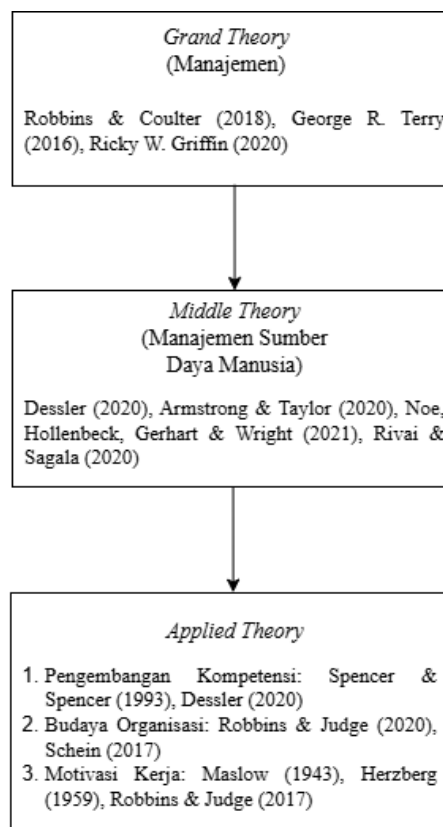
2. *Middle Theory* (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Middle theory dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena penelitian berfokus pada pengelolaan manusia atau karyawan dalam organisasi. Teori ini merujuk pada Dessler (2020), Armstrong & Taylor (2020), Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2021), serta Rivai dan Sagala (2020).

3. *Applied Theory*

Applied theory merupakan teori yang digunakan secara langsung untuk menjelaskan variabel penelitian. Pada variabel penelitian pengembangan kompetensi, teori yang digunakan merujuk pada Spencer & Spencer (1993) dan Dessler (2020). Pada variabel budaya organisasi merujuk pada Robbins & Judge (2020) dan Schein (2017). Sementara itu, pada variabel motivasi kerja merujuk pada Maslow (1943), Herzberg (1959), serta Robbins & Judge (2017).

Hierarki teori dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antara teori umum hingga teori terapan yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis variabel penelitian. Grand theory digunakan sebagai dasar konseptual utama, kemudian diturunkan ke middle theory yang lebih spesifik pada pengelolaan sumber daya manusia, hingga applied theory yang secara langsung berkaitan dengan variabel penelitian yaitu pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Adapun gambar hierarki *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Gambar 2. 1
Hierarki Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory

Berdasarkan gambar 2.1, penelitian ini menggunakan teori manajemen sebagai *grand theory* yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi dan sumber daya. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai *middle theory* karena penelitian berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Adapun *applied theory* dalam penelitian ini terdiri atas teori pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian Dan Sumber	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Wicaksono & Turangan (2024) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Jurnal Manajerial dan kewirausahaan, Vol.6 No.4 (2024) DOI 10.24912/jmk.v6i4.32736	Kuantitatif	Mengkaji budaya organisasi & motivasi kerja	Tidak meneliti kompetensi
2.	Sari, N. P., & Handayani, R. (2022) Pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis) DOI 10.37641/jimkes.v10i2.1405	Kuantitatif	Sama-sama meneliti pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja	Lokus penelitian berbeda
3.	Herlambang et al. (2024) Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Budaya terhadap Kinerja	Kuantitatif	Seluruh variabel	Fokus pada optimalisasi kinerja

No	Peneliti, Judul Penelitian Dan Sumber	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal Of Management</i> (EJOM), Vol 2 No.2 (2024) DOI 10.62951/epsilon.v2i2.52		penelitian sama	
4.	Burhan et al. (2024) Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin terhadap Kinerja <i>Indonesian Journal of Business and Management</i> Vol. 6 No.2 (2024) DOI 10.35965/jbm.v6i2.4424	Kuantitatif	Mengkaji variabel kompetensi & budaya organisasi	Menambahkan disiplin kerja
5.	Budianto & Sudarman (2024) Motivasi, Budaya dan Kepuasan terhadap Kinerja <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , Vol 3 No. 1 (2024) DOI 10.57151/jeko.v3i1.250	Kuantitatif	Menggunakan variabel motivasi & budaya organisasi	Menambahkan kepuasan kerja
6	Avisiena et al. (2024) Budaya, Kompetensi, Motivasi terhadap Kinerja (Intervening Kepuasan) <i>Journal of Comprehensive Science</i> (JCS), Vol 3 No. 7 (2024) DOI 10.59188/jcs.v3i7.784	Kuantitatif	Mengkaji kompetensi, budaya dan motivasi	Terdapat variabel intervening (kepuasan kerja)
7	Hardono et al. (2025) Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Aparatur <i>Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis</i> , Vol 4 No.1 (2024) DOI 10.33373/jmob.v4i1.7578	Kuantitatif	Sama-sama mengkaji pengembangan SDM	Objek dan variabel terbatas pada kinerja

No	Peneliti, Judul Penelitian Dan Sumber	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Giantari & Riana (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol.6 No.12 (2017) DOI 10.24843/EJMUNUD.2017.v06.i12.p01	Kuantitatif	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan motivasi kerja	Menambahkan variabel kinerja karyawan
9	Hidayat et al. (2021) Motivasi, Budaya dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 17 No. 2 (2020) DOI 10.38043/jmb.v17i2.2363	Kuantitatif	Menggunakan konsep motivasi, budaya organisasi, kompetensi	Objek guru pendidikan
10	Pratama & Permoni (2025) Peran Kompetensi, Budaya Organisasi dan Work Life Balance terhadap Motivasi Kerja Jurnal Daya Saing (2025) DOI 10.35446/dayasaing.v11i3.2494	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja	Menambahkan work life balance dan objek penelitian berbeda
11	Putra, I. K. A. T., & Surya, I. B. K. (2023) Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (2023) DOI 10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p03	Kuantitatif	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan motivasi kerja	Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

No	Peneliti, Judul Penelitian Dan Sumber	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Hidayat, A., & Hasanah, U. (2022) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi (JEMSI) (2022) DOI 10.31933/jemsi.v3i4.1056	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja	Objek penelitian berbeda
13	Saputra et al. (2023) Kompetensi terhadap Motivasi Kerja RESLAJ: Religion Education Social Laa Roiba Journal (2023) DOI 10.47467/reslaj.v5i2.1450	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi terhadap motivasi kerja	Tidak memasukkan budaya organisasi
14	Lestari et al. (2021) Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah (2021) DOI 10.47467/alkharaj.v3i4.346	Kuantitatif	Sama-sama meneliti budaya organisasi terhadap motivasi kerja	Tidak memasukkan kompetensi
15	Suryani, N. L., & Wulandari, R. (2021) Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Jurnal Administrasi dan Manajemen (2021) DOI 10.32503/jmk.v6i2.1678	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi dan motivasi kerja	Tidak menggunakan budaya organisasi
16	Ramadhani, F., & Susanti, E. (2023) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Kuantitatif	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan motivasi kerja	Tidak menggunakan pengembangan kompetensi

No	Peneliti, Judul Penelitian Dan Sumber	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital (2023) DOI 10.53299/jmbd.v2i1.512			
17	Pratiwi, D. A., & Setiawan, H. (2022) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Jurnal Ekonomi Efektif (2022) DOI 10.32493/JEE.v4i3.19562	Kuantitatif	Sama-sama meneliti budaya organisasi dan motivasi kerja	Objek penelitian berbeda
18	Mulyani, S., & Hermawan, A. (2023) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Jurnal Mirai <i>Management</i> (2023) DOI 10.37531/mirai.v8i2.4210	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja	Objek penelitian berbeda
19	Fauzi, M., & Rahman, A. (2023) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen (EBISMEN) (2023) DOI 10.58192/ebismen.v2i3.622	Kuantitatif	Sama-sama menggunakan tiga variabel utama	Menggunakan metode SEM (lebih kompleks)
20	Eko Yuniarto, Robiul Khasanah, Febi Dwi Widayanti (2021) Motivasi sebagai Mediasi Kompetensi terhadap Kinerja DOI 10.21776/ub.jam.2021.019.02.10	Kuantitatif	Sama-sama meneliti kompetensi, motivasi, dan kinerja	Menggunakan motivasi sebagai variabel mediasi

Sumber: Hasil diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa penelitian-penelitian terdahulu umumnya memfokuskan pada motivasi kerja sebagai variabel utama dalam kajian sumber daya manusia. Namun demikian, terdapat perbedaan dalam variabel independent, objek, serta konteks penelitian yang digunakan.

Pada penelitian ini, peneliti mengangkat judul “Pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. SAU (Saung Angklung Udjo)” dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel dependen. Adapun kebaruan penelitian ini terletak pada penggabungan variabel pengembangan kompetensi dan budaya organisasi sebagai faktor memengaruhi motivasi kerja, serta pada objek penelitian yang berada pada organisasi berbasis budaya, yang masih relatif jarang diteliti dibandingkan sektor lainnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan konseptual yang disusun berdasarkan hasil sintesis teori, penelitian terdahulu, dan hasil observasi peneliti terhadap fenomena yang diteliti. Kerangka ini menggambarkan hubungan antar variabel penelitian yang disusun secara sistematis sebagai dasar dalam menjelaskan permasalahan penelitian.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa telah banyak penelitian yang mengkaji pengaruh pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi motivasi kerja sebagai variabel dependen. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya mengarah pada penjelasan hubungan antar variabel tersebut yang akan menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian.

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan berkelanjutan. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan. Sementara itu, menurut Dessler (2020), pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai program setiap pelatihan dan pembelajaran yang bertujuan meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi yang dilaksanakan melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja memberikan dampak positif terhadap kesiapan dan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang merasa memiliki kompetensi yang memadai cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya dan organisasi, sehingga terdorong untuk bekerja lebih

optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

Dari perspektif teori motivasi, pengembangan kompetensi berperan sebagai faktor yang mendorong motivasi kerja. Berdasarkan teori kebutuhan Maslow, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan. Sementara itu, menurut teori dua faktor Herzberg, pengembangan diri dan pencapaian termasuk ke dalam faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik pengembangan kompetensi yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan cara bertindak yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta bekerja. Budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif ketika anggotar organisasi bersama-sama memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Hal ini sejalan dengan pendapat Schein (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam mengatasi permasalahan

organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam berpikir dan bertindak.

Menurut Alan S. Guttermann (2024), budaya organisasi dapat dipahami sebagai cara bersama dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi, yang mencerminkan nilai, norma, serta pola perilaku yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi menyelesaikan masalah dan menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dan positif tercermin dalam nilai-nilai kerja yang jelas, pola komunikasi yang terbuka, kerja sama tim yang baik, serta dukungan pimpinan terhadap karyawan. Nilai dan norma tersebut memengaruhi sikap serta perilaku karyawan dalam bekerja. Karyawan yang berada dalam lingkungan budaya organisasi yang kondusif cenderung merasa nyaman, dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga terdorong untuk bekerja dengan lebih semangat.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi menjelaskan seberapa besar usaha yang dikeluarkan seseorang, ke mana usaha tersebut diarahkan, dan seberapa lama usaha itu dipertahankan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang menanamkan nilai keadilan, penghargaan terhadap kinerja, kerja sama, dan komunikasi yang efektif akan

menciptakan suasana kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow, di mana budaya organisasi yang positif dapat memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Selain itu, menurut teori dua faktor Herzberg, kondisi kerja dan hubungan antarindividu yang baik sebagai bagian dari budaya organisasi dapat berfungsi sebagai faktor pemelihara sekaligus pendorong motivasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik dan kondusif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan kompetensi dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi karyawannya serta membangun budaya kerja yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat, komitmen, dan kesungguhan karyawan dalam bekerja.

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan

kinerja efektif dalam pekerjaan. Sementara itu, Dessler (2020), pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan dan pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Program pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja membuat karyawan merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut mendorong munculnya dorongan internal untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta bekerja. Alan S. Gutterman (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dipahami sebagai cara bersama dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi, yang mencerminkan nilai, norma, serta pola perilaku yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi menyelesaikan masalah dan menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dan positif, seperti adanya kerja sama, komunikasi yang terbuka, keadilan, serta dukungan pimpinan, akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang demikian membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan karyawan, ke mana usaha tersebut diarahkan, dan seberapa lama usaha itu dipertahankan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan bekerja dalam

budaya organisasi yang positif cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi.

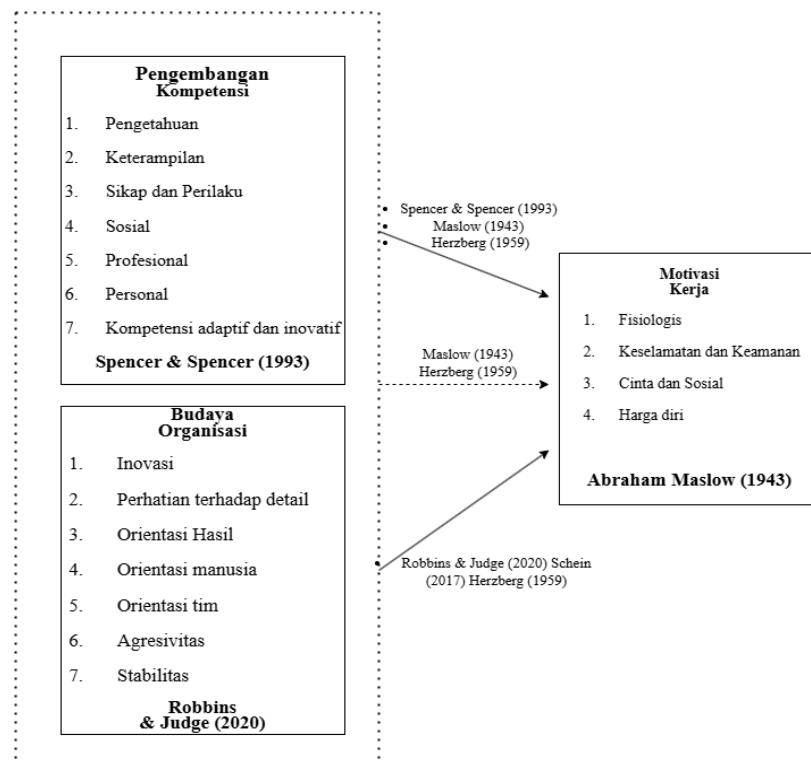
Dari sudut pandang teori motivasi, pengembangan kompetensi dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri sebagaimana dikemukakan dalam teori kebutuhan Maslow. Sementara itu, budaya organisasi yang mendukung hubungan kerja yang baik dan penghargaan terhadap karyawan sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, di mana faktor motivator dan faktor pemelihara dapat meningkatkan motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik pengembangan kompetensi dan semakin kondusif budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan Gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu. Paradigma penelitian juga menunjukkan keterkaitan antara dimensi pada masing-masing variabel penelitian, sehingga dapat menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui paradigma penelitian sebagai berikut:

Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti (2026)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah disusun (Sugiyono, 2022)

Berdasarkan kajian teori, kerangka pemikiran, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

- a. Pengembangan kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. SAU (Saung Angklung Udjo).

2. Hipotesis Parsial

- a. Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. SAU (Saung Angklung Udjo).
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. SAU (Saung Angklung Udjo).