

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*to manage*" yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia merupakan aset dalam suatu organisasi atau organisasi dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya yang mempunyai tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik pula. Dimana dalam mengimplementasikan kemampuan dan keterampilan tersebut tidak luput dari masalah yang dihadapinya baik secara fisik atau psikis yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Kashmir (2017:06) berpendapat bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholders."

Selain daripada itu menurut Sedarmayanti (2017:3-4) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Unsur manajemen adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2017:10) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Kashmir (2017:6) menjabarkan ada 11 (sebelas) fungsi yang dimiliki oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Kegiatan dari analisis jabatan adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)

Setelah analisis jabatan disusun maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan upaya untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang harus disediakan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia.

3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Langkah ini dilakukan setelah perencanaan tenaga kerja, sehingga diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta kualifikasinya. *Recruitment* dapat diperoleh melalui berbagai media seperti media massa, referensi atau surat-surat yang masuk.

4. Seleksi (*Selection*)

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat-surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah memperoleh tenaga yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Seleksi dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis, sampai dengan tes kesehatan.

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

Setelah lolos seleksi, karyawan yang baru diterima sebagai calon karyawan harus melalui tahap orientasi dan pendidikan terlebih dahulu sebelum ditempatkan bekerja. Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan.

6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Selama bekerja karyawan harus dievaluasi kinerja masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja. Kinerja yang diperoleh hasil kerja apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau tidak.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya.

8. Jenjang Karier (*Career Path*)

Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama ia bekerja, karier diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindahkan pada jabatan yang sama).

9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Sehingga dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan juga keselamatan harta (aset) perusahaan.

10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial atau tenaga kerja digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua pihak antara karyawan dan manajemen yang dalam hal ini jika tetap terjadi perselisihan antara pekerja dengan manajemen maka harus diselesaikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk pemerintah, melalui hubungan industrial. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi tujuan lainnya adalah

agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan seperti, pensiun, permintaan pengunduran diri atas alasan pribadi tanpa ada paksaan dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah dalam lingkup manusia seperti karyawan atau pegawai suatu organisasi untuk dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah disepakati.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2017:431) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Kreitner dan Angelo dalam Karlina, E, Martiwi, R & Suharyadi (2018:62) budaya organisasi membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas sebuah perusahaan. Jika dilihat dari beberapa teori diatas budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam mendorong efektivitas kinerja karyawan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Budaya organisasi merujuk pada pandangan umum yang dianut oleh anggota suatu organisasi terkait dengan sistem nilai yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Sistem nilai ini memiliki pengaruh terhadap tindakan dan perilaku anggota organisasi, dan menjadi faktor yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya Busro (2020;57).

Budaya Organisasi adalah suatu sistem bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi yang dapat membedakannya dari organisasi lainnya Hendra, (2020;37). Suatu pola yang menggambarkan sebuah asumsi dasar yang normative yang dibentuk oleh suatu kelompok dengan tujuan mengatur dan mengatasi masalah baik yang dan akan timbul dalam suatu organisasi dikatakan sebagai budaya organisasi Tirtayasa, (2019;45).

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar bagi sebuah organisasi yang mencakup keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama dan menjadi

ciri khas utama dalam cara organisasi melakukan segala hal. Kemudian, keyakinan, norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pedoman bagi semua anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan mereka Syihabuddin, (2019;30).

Berdasarkan definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi sebuah sistem yang mengatur proses implementasi baik secara normative dengan menerapkan nilai-nilai yang kemudian dimaknai dalam perwujudannya. Budaya organisasi lahir karna adanya kesepakatan bersama atau diasumsikan bersama-sama dan juga merujuk pada pencapaian tujuan organisasi yang sejatinya dirancang untuk menyelesaikan permasalahan..

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun karakteristik budaya organisasi menurut Robbins & Judge dalam Sutoro et al (2022;94) adalah, sebagai berikut :

a. Inovasi Budaya organisasi

Memberikan ruang bagi para pegawai untuk mengeksplorasi diri dan pekerjaan yang dibebankan. Sehingga lahir suatu paradigm dan sikap cermat serta ulet di dalam meningkatkan keahlian kerja. Perilaku inovasi memiliki kelebihan berani mengambil risiko dengan persiapan-persiapan.

b. Teliti Budaya organisasi

Menjadi stimulus lahirnya perilaku kerja cermat, yakni sebuah sikap

yang memperhitungkan dan memperhatikan pekerjaan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, termasuk hal-hal kecil. Sehingga terbentuk kepribadian yang peka terhadap lingkungan, tidak meremehkan, dan hati-hati terhadap risiko-risiko, baik yang terlihat ataupun yang dimungkinkan terjadi.

c. Orientasi Hasil

Secara tidak langsung, budaya organisasi menekankan pola kerja sistematis dan terukur, sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas memiliki muatan atau semangat mencapai hasil yang memuaskan. Hal tersebut dapat terjadi, karena budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang secara spesifik mempengaruhi psikologi pegawai untuk menjadi yang terbaik.

d. Orientasi Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi menuntut penerapan sistem manajemen yang humanis. Yakni dalam setiap keputusannya selalu mempertimbangkan kepentingan pegawai. Manajemen juga melibatkan pegawai sebagai unsur utama.

e. Orientasi Tim Kerja

Budaya organisasi menganjurkan kerja bersama, kerja antar lini, dan kerja atas dasar koordinasi serta komunikasi. Budaya memberikan ruang terbuka membangun hubungan sosial dalam setiap aktivitas kerja.

f. Tanggap Budaya Organisasi

Mengajarkan kerja secara efektif, kerja dengan melatih sikap peka dan melayani. Sehingga tercipta pola kerja tanggap dan peduli.

g. Stabil Budaya Organisasi

Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang baik, lingkungan kerja yang mengedepankan harmonisasi, sehingga tercipta suasana kerja nyaman dan menyenangkan. Kondisi kerja tersebut dimungkinkan dapat menjaga/ menstabilkan kinerja dan produktivitas kerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbin dan Judge (2015;82) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yakni antara lain :

a. Keteraturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularities*)

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. Norma (*Norms*),

Yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

c. Nilai Dominan (*Dominant Values*),

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. Filosofi (*Philosophy*),

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.

e. Aturan (*Rules*),

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.

f. Iklim Organisasi (*Organization Climate*),

Yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

3. Indikator Budaya Organisasi.

Selanjutnya terdapat hal-hal yang menjadi indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Busro (2020:63) adalah sebagai berikut:

a. Keyakinan pada diri sendiri.

Keyakinan pada diri sendiri adalah kepercayaan individu terhadap kemampuan, pengetahuan, dan penilaiannya sendiri dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan. Individu dengan

keyakinan diri yang tinggi cenderung berani mengambil keputusan dan menghadapi risiko.

b. Sikap yang tegas.

Sikap tegas adalah kemampuan untuk mengungkapkan pikiran, perasaan, dan kebutuhan secara jujur, langsung, dan sopan tanpa merendahkan atau melukai orang lain

c. Kecakapan dalam mengelola emosi.

Kemampuan ini merujuk pada keterampilan seseorang dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri agar tetap terkendali, terutama dalam situasi stres atau konflik.

d. Kemampuan untuk mengambil inisiatif.

Kemampuan mengambil inisiatif adalah dorongan internal seseorang untuk memulai tindakan secara proaktif tanpa harus menunggu instruksi atau dorongan dari pihak lain.

e. Keterampilan dalam melakukan pengawasan

Keterampilan pengawasan meliputi kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol aktivitas bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

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. Wibowo (2016;45)

Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki individu agar pelaksanaan tugas pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Sutrisno & Zuhri (2019;49) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Spencer & Spencer (2020;67), menyatakan kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi performa kerja atau keberhasilan dalam pekerjaan tertentu.

Kompetensi adalah kapasitas individu yang dapat dikembangkan dan digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja serta memberikan kontribusi positif terhadap organisasi, Robbins & Judge (2021;79).

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan. Kompetensi juga dianggap sebagai karakteristik dasar yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

2. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016;78), Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan Nilai Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya

b. Keahlian atau Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan

c. Pengalaman Karakteristik Personal

Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi

dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh. Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah

d. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi

e. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan

f. Kapasitas Intelektual

Kapasitas Intelektual Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

3. **Indikator Kompetensi**

Menurut Wibowo (2016;72), adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

b. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing

c. Konsep diri (Sikap)

Konsep diri (sikap) Adalah sikap. Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

d. Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

e. Motif Secara Rinci

Motif Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong,

mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Kasmir (2016:182) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

2. Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu

memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila

dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagu organisasi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Wibowo (2017:85) ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

a. Tujuan

Tujuan Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

b. Standar

Standar Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Umpan Balik Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh

standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan

e. Kompetensi

Kompetensi Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan

f. Motivasi

Motivasi Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis

g. Peluang

Peluang Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Haeruddin, H., Ibrahim I., Horas, E, & Hamzah, M. (2023), Al-Buhuts, 19(2), 221–239. e-ISSN: 2442-823X, p-ISSN: 1907-0977, DOI: https://doi.org/10.30603/ab.v19i2.3990/	Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Personel Bekangdam IV Hasanuddin	Regresi Linear Berganda	Secara parsial budaya kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja personel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Secara simultan budaya kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan.
2	Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri, 2020, JPSB Vol.8. No.2, 2020, ISSN Online, 2614-7289, ISSN Print: 2337-5817, DOI: https://doi.org/10.26486/jpsb.v8i2.1204/	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura I (Persero),	Regresi Linear Berganda	budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

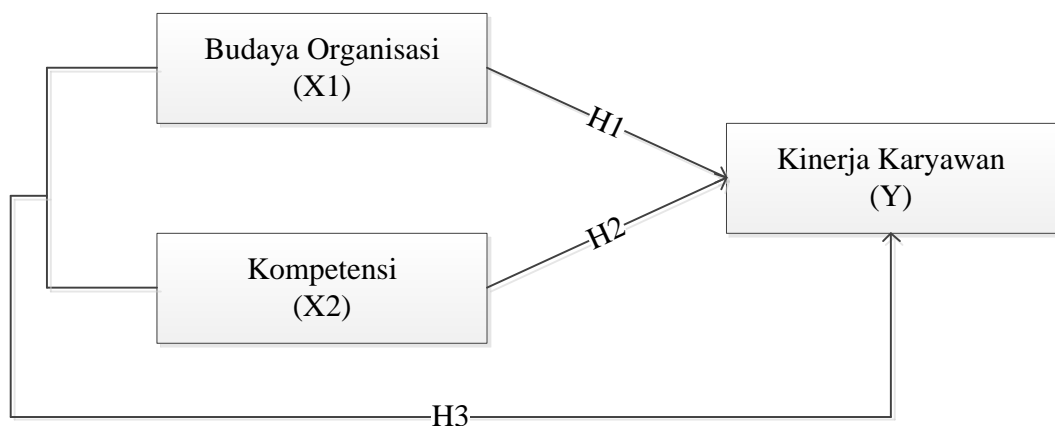
No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Chairani, Z. A. (2024), Jurnal Ilmu Manajemen 12(4), 1039–1049. ISSN online : 2549-192X, DOI: https://doi.org/10.26740/jim.v12n4.p1039-1049/	Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Noniulpa, N., & Aslam Mei Nur Widigdo. (2023). Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, 4(4), 596–610. E-ISSN: 2686-6331, P-ISSN: 2686-6358, DOI: https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i4.1803/	<i>The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance at Public Appraisal Service Office Andi Tiffani and Partners Through Motivation as a Mediation Variable</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.
5	Zahara Ayu Chairani, 2024, Jurnal Ilmu Manajemen Volume 12 Nomor 4, ISSN” 2549-192X, DOI: https://doi.org/10.26740/jim.v12n4.p1039-1049/	Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Dennis Eliazar Supratman, Solehudin, 2024, Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi) Volume. 12 Nomor 1, Juni 2024, eISSN: 2580-8818, DOI: http://dx.doi.org/10.25157/je.v12i1.10852/	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Karawang	Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BRI Cabang Karawang. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BRI Cabang Karawang. Budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh kinerja pegawai

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7	Zulki Zulkifli Noor , 2024, JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia) ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic), DOI: https://doi.org/10.29210/020242689/	<i>The influence of organizational culture and competency on employee performance</i>	<i>Multiple Linear Regression</i>	Budaya organisasi berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan, artinya semakin sering karyawan merasa nyaman dengan budaya organisasinya, maka semakin tinggi kinerjanya dalam organisasi. Kemudian kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
8.	Hamdana, Arwin Malik, 2022, Journal Economic Resource, Vol 5, Issues 2 (2022), ISSN: 2620-6196, DOI: https://dx.doi.org/10.22334/jbhost.v2i1.48	<i>The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance .</i>	<i>Multiple Linear Regression</i>	Secara deskriptif budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja pegawai dipersepsikan baik. Budaya perusahaan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Makassar baik secara parsial maupun simultan.
9.	Yovitra, Mahathir Muhammad, Defia Riski Anggarini, 2024, Jurnal Ekonomi Volume 13, Number 04, 2024, ESSN 2721-9879 (Online), DOI https://10.54209/ekonomi.v13i04	<i>The Influence Of Organizational Culture And Competence On Performance Of Employees Of Damri State-Owned Enterprises, Lampung Branch</i>	<i>Multiple Linear Regression</i>	(1) Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi; (2) Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompetensi; dan (3) Kinerja pegawai Perum Damri Cabang Lampung dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi dan kompetensi.

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
10.	Enjelina Piliang, Mhd Shafwan Koto, Andrian Irsyan, 2025, Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi Vol.2, No.2 Maret 2025, e-ISSN: 3046-7144; p-ISSN: 3046-7411, Hal 61-74 DOI: https://doi.org/10.61722/jrme.v2i2.4091/	Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIA Sibolga	Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

F. Kerangka Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variable *independent* yaitu Budaya Organisasi (X1), dan Kompetensi (X2) dan memiliki variable *dependent* yaitu Kinerja Karyawan (Y). sehingga dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 4

Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Kompetensi

Y : Kinerja Karyawan

G. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017;58) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan uraian diatas pada kerangka pemikiran diatas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2019), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Penelitian oleh Sari dan Wahyudi (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan karena nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama membentuk perilaku kerja yang produktif. Dalam konteks New Wonderful Adventure Tour & Travel, pra survey menunjukkan lemahnya budaya organisasi berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, sehingga penguatan budaya organisasi diyakini akan meningkatkan kinerja mereka

Penelitian oleh Fitriani (2021) di sektor jasa pariwisata juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap inovasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Prasetyo dan Nugroho (2020) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan disiplin dan tanggung jawab kerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang lebih optimal.

Penelitian terdahulu yang dijelaskan oleh Haeruddin, H., Ibrahim I., Horas, E, & Hamzah, M., Tahun 2023, hasil penelitiannya, Secara parsial budaya kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja personel. Hasil penelitian terdahulu oleh Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri,, Tahun 2020, hasil penelitiannya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Budaya Organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif/negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap cara berpikir dan bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kinerja unggul. Penelitian oleh Silvia, I Wayan Bagia, dan Wayan Cipta (2016) membuktikan bahwa kompetensi yang tinggi akan

memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Data pra survey di New Wonderful Adventure Tour & Travel menunjukkan banyak karyawan belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga peningkatan kompetensi akan berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian oleh Rahayu (2022) pada industri pariwisata menunjukkan bahwa kompetensi karyawan secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kualitas pelayanan.

Penelitian oleh Setiawan dan Dewi (2021) juga menemukan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan jasa.

Penelitian oleh Chairani, Z. A, Tahun 2024, membuktikan, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.,

H2 = Kompetensi secara parsial memiliki pengaruh positif/negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti budaya organisasi dan kompetensi. Jika kedua faktor tersebut berjalan beriringan, maka akan tercipta sinergi yang mendorong kinerja optimal. Penelitian terdahulu oleh Putra dan Rahmawati (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan

kompetensi secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil pra survey di New Wonderful Adventure Tour & Travel menegaskan bahwa lemahnya budaya organisasi dan rendahnya kompetensi menjadi hambatan utama pencapaian kinerja optimal, sehingga intervensi pada kedua aspek ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh. Penelitian oleh Sari & Wahyudi (2022) juga menunjukkan bahwa pengaruh simultan budaya organisasi dan kompetensi lebih kuat dibandingkan pengaruh masing-masing secara terpisah terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Lestari dan Santoso (2021) di perusahaan jasa menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kondusif dan kompetensi karyawan yang tinggi secara simultan mampu meningkatkan produktivitas, disiplin, dan kualitas layanan.

Penelitian oleh Ningsih dan Hidayat (2023) menegaskan bahwa sinergi antara budaya organisasi dan kompetensi merupakan kunci utama dalam mendorong kinerja karyawan secara menyeluruh.

Penelitian oleh Dennis Eliazar Supratman, Solehudin,, Tahun 2021, hasil penelitiannya, Budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh kinerja pegawai.

H3 = Budaya organisasi dan kompetensi secara simultan

berpengaruh positif/negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.