

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

A Landasan Teoritis

Pada bab ini akan dibahas mengenai landasan teoritis yang berisi teori-teori yang relevan dengan topik yang akan diteliti untuk mendukung pembahasan dan analisis penelitian. Penelitian ini juga menyajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan.

Selanjutnya, pada penelitian ini dijabarkan kerangka pemikiran yang berisi penjelasan mengenai hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan diteliti. Atas dasar kerangka pemikiran tersebut, maka pada bagian akhir bab ini dapat diajukan hipotesis yang merupakan anggapan sementara yang perlu dibuktikan dalam penelitian.

1. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut kerangka kualifikasi nasional (KKNI) kompetensi di definisikan sebagai akumulasi kualifikasi yang mencakup ilmu pengetahuan, pengetahuan, pemahaman, keterampilan, afeksi serta kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu deskripsi kerja sesuai standart yang telah ditentukan yakni secara terukur melalui asesmen yang terstruktur, mencakup aspek kemandirian dan tanggung jawab individu pada bidang kerjanya. Kompetensi juga memiliki makna seseorang yang memiliki kemampuan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan serta pengetahuan untuk melakukan apa yang diperlukan (*Susilo et al.*, 2018)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kompetensi juga dijelaskan sebagai bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan (Dewi & Nehruddin, 2023:75).

Selain pengertian diatas menurut Sedarmayanti *et al.* (2020:97) kompetensi sumber daya manusia sebagai suatu bentuk kesiapan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Kompetensi merupakan gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi dasar munculnya kinerja terbaik yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan jika motivasi kerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang memainkan peranan penting untuk mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaannya.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

b. Karakteristik Kompetensi

Menurut Amirudin & Adab, (2023:81) kompetensi memiliki beberapa karakteristik diantara karakteristik kompetensi tersebut seperti kepribadian yang mantap, motivasi, sikap, pengetahuan serta kemampuan atau *skill*.

1) Kepribadian yang mantap

Seseorang yang memiliki level kompetensi yang tinggi memiliki kecenderungan memiliki karakteristik mental yang kokoh, berani mandiri serta optimis terbuka dan tanggung jawab.

2) Motivasi

Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi memiliki kecenderungan memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan tugasnya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dengan baik, serta merasa senang diberdayakan karena merasa kompetensinya terasah.

3) Sikap

Seseorang dengan kompetensi kerja yang baik dan tinggi memiliki kecenderungan karakteristik sikap yang lebih berhati-hati dalam bekerja dan memiliki kecenderungan karakteristik sikap yang baik pula karena merasa dihargai atas kompetensinya.

4) Pengetahuan

Pekerja dengan kompetensi kerja yang baik serta tinggi memiliki karakteristik dimana mereka cenderung memiliki pengetahuan yang luas serta pengetahuan yang baik atas pekerjaan yang mereka lakukan.

5) Kecakapan atau *Skill*

Pekerja dengan kompetensi kerja yang baik serta tinggi dapat dipastikan memiliki *skill* atas pekerjaan yang mereka lakukan, serta mampu bekerja secara cakap atas tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan.

c. Manfaat Kompetensi

Menurut Sehat, 2022: (35-36) kompetensi sebagai sebuah karakteristik dasar pada seseorang dan sebagai sebuah perilaku membuat seseorang dapat bekerja dengan kinerja yang sangat unggul memiliki sumber daya yang kompeten merupakan keharusan bagi perusahaan karena kompetensi memberikan manfaat dimana seseorang yang memiliki kompetensi yang baik akan mampu memiliki kemampuan untuk bertahan dalam pekerjaan yang dilakukannya dan mampu bersaing dalam persaingan ketat, dan kompetensi

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



membantu seseorang untuk memiliki kemampuan memprediksi dan mengatur perilakunya karena membuat seseorang yang memiliki kompetensi memiliki kemampuan mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan, pengetahuan dalam situasi yang baru dan lebih luas dan meningkatkan kinerja dan manfaat yang telah disepakati. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang juga membantu seseorang terhindar dari kesalahan, memiliki kemampuan untuk berproses secara cepat dalam mempelajari banyak hal dan membantu sebuah organisasi atau perusahaan untuk melakukan manajemen kinerja hingga lebih meningkatkan motivasi pekerja sehingga Kompetensi mampu membantu meningkatkan efektifitas dan efisiensi seseorang dalam menjalankan tugasnya, mampu meningkatkan inovasi, membantu seseorang lebih berkualitas dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga mendorong meningkatnya kinerja mereka (Sedarmayanti *et al.*, 2020 :214).

d. Jenis – Jenis Kompetensi

Menurut Armstrong & Taylor (2023: 132) Sejak kontribusi Boyatzis dalam mendeskripsikan kompetensi, kompetensi telah diidentifikasi menjadi 3 jenis yang berbeda yakni kompetensi perilaku, kompetensi teknis serta kompetensi NVQ/SNVQ serta model KSA.

1) Kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku di definisikan sebagai ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan hasil seperti kerja sama tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan terkadang dikenal sebagai *soft skill*. Kompetensi perilaku merupakan kompetensi yang digunakan

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau untuk pekerjaan tertentu seperti manajer.

2) Kompetensi teknis

Kompetensi teknis, juga dikenal sebagai *hard skill* kompetensi teknis, di definisikan sebagai apa yang harus diketahui dan mampu dilakukan seseorang agar dapat menyelesaikan tugas tertentu dengan memuaskan. Mereka dapat dianggap sebagai *hard skill*. Kompetensi teknis dapat digunakan bersama dengan kompetensi perilaku untuk memberikan definisi komprehensif tentang kemampuan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif.

3) Kompetensi NVQ /SNVQ

Konsep kompetensi dipahami di Inggris sebagai bagian mendasar dari proses pengembangan standar NVQ/SNVQ. Peraturan ini menetapkan standar minimum untuk pencapaian tugas dan kegiatan yang ditetapkan yang dinyatakan dalam cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Unsur kompetensi dalam bahasa NVQ adalah gambaran tentang sesuatu yang seharusnya dapat dilakukan oleh orang-orang di suatu area kerja. Mereka dinilai kompeten atau belum kompeten.

4) Model KSA

Model KSA di definisikan sebagai apa yang orang perlu ketahui dan mampu lakukan serta bagaimana mereka diharapkan berperilaku agar mampu menjalankan suatu peran secara efektif Model KSA merupakan gabungan antara jenis kompetensi perilaku serta teknis. Yang terdiri atas Pengetahuan yakni pemahaman teoritis atau praktis suatu subjek, Keterampilan yakni

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kemahiran yang dikembangkan melalui pelatihan atau pengalaman. Keterampilan biasanya merupakan hal-hal yang telah dipelajari. Hal ini dapat dikembangkan melalui transfer ilmu pengetahuan, yang masuk dalam kategori keterampilan teknis serta Kemampuan yakni kualitas yang dibutuhkan untuk melakukan sesuatu. Secara luas, mereka mencakup kompetensi perilaku.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

e. Faktor - Faktor Kompetensi

Metris *et al.* (2024:97) menyatakan bahwa faktor-faktor kompetensi dibentuk oleh beberapa indikator yang terdiri dari:

- 1) Komitmen individu dalam mempertahankan serta mengupayakan tujuan hidupnya.
- 2) Aturan disiplin akan membentuk pola perilaku seseorang cenderung menghargai waktu, bertanggung jawab, menyelesaikan tugas secara efektif, serta taat proses dan aturan kerja.
- 3) Peran sosial yang membentuk kematangan seseorang dalam pergaulan dan keterampilan berinteraksi sosial.
- 4) Mentor yang mampu memberikan bimbingan kepada para bawahannya.
- 5) *Job description* atau pemahaman seseorang akan uraian tanggung jawab pekerjaannya yang memungkinkan pihak bersangkutan berupaya mengarahkan dirinya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara maksimal dengan inisiatif sendiri.
- 6) Tersedianya target hasil kerja terdeskripsi dengan baik cara mengukur keberhasilan secara kualitatif.
- 7) Mutu pelatihan kerja yang diperoleh karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



f. Indikator Penilaian Kompetensi

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Menurut Yuli (2023:79) terdapat 4 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur serta membentuk kompetensi pada diri seseorang yang dapat berpengaruh pada kinerja orang tersebut 4 indikator yang dapat digunakan untuk membentuk serta mengukur kompetensi seseorang diantaranya:

1) Motif

Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2) Sifat

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3) Konsep diri

Sikap, nilai - nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4) Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Budaya Organisasi



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dijalani oleh para anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai yang selanjutnya diterima bersama. Budaya merupakan salah satu variabel dominan dalam mengukur keefektifan suatu organisasi (Fathoni *et al.*, 2020:153).

Sementara itu menurut Robbins & Judge (2022:299) budaya organisasi adalah sistem, nilai, norma, keyakinan, sikap, makna yang menjadi ciri khas organisasi yang diyakini serta membentuk orang dan organisasi berperilaku.

Berdasarkan pemaparan diatas tersebut maka dapat disimpulkan dbahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, dan keyakinan yang menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan lainnya yang dijalani dan diterima oleh anggota organisasi di dalamnya.

b. Komponen Budaya Organisasi

Menurut Armstrong & Taylor (2023:147) budaya organisasi terdiri dari beberapa komponen seperti nilai, norma, artefak dan gaya manajemen atau kepemimpinan.

1) Nilai

Nilai adalah keyakinan terhadap apa yang terbaik atau baik bagi organisasi dan apa yang harus atau seharusnya terjadi. Semakin kuat nilai-nilai tersebut maka semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Nilai-nilai implisit yang tertanam dalam budaya suatu organisasi dan diperkuat oleh perilaku manajemen dapat memberikan pengaruh, sedangkan nilai-nilai yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dianut yang hanya berupa retorika dan tidak tercermin dalam perilaku manajerial mungkin memiliki pengaruh yang kecil atau tidak sama sekali. Nilai nilai budaya organisasi seperti kepedulian terhadap sesama, Kompetensi, Daya Saing, Kepedulian terhadap lingkungan, Layanan pelanggan, Inovasi, kinerja, kualitas serta kinerja tim.

2) Norma

Norma adalah aturan perilaku yang tidak tertulis, aturan main yang memberikan pedoman informal tentang bagaimana berperilaku. Norma memberi tahu orang apa yang seharusnya mereka lakukan, katakan, percayai, bahkan kenakan. Hal ini tidak pernah diungkapkan secara tertulis. Aturan-aturan tersebut disebarkan dari mulut ke mulut atau perilaku dan dapat ditegakkan berdasarkan reaksi orang-orang jika dilanggar. Secara umum terdapat beberapa norma dalam budaya organisasi meliputi:

- a. Bagaimana manajer memperlakukan anggota timnya (gaya manajemen).
- b. Status yakni seberapa penting hal tersebut; ada atau tidaknya simbol status yang jelas.
- c. Ambisi ambisi yang nyata diharapkan dan disetujui, atau pendekatan yang lebih halus adalah hal yang lumrah.
- d. Kinerja standar kinerja yang ketat bersifat umum, pujian tertinggi yang dapat diberikan dalam organisasi disebut sangat profesional.
- e. Kekuasaan cara hidup dilaksanakan dengan cara-cara politik, bergantung pada keahlian dan kemampuan, bukan pada posisi; terkonsentrasi di atas; dibagikan pada tingkat yang berbeda di berbagai bagian organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- f. Politik – tersebar luas di seluruh organisasi dan diperlakukan sebagai perilaku normal; tidak diterima sebagai perilaku terbuka.
- g. Loyalitas sebuah pendekatan karir dari awal hingga akhir; diabaikan, penekanannya adalah pada hasil dan kontribusi dalam jangka pendek.
- h. Kemarahan diungkapkan secara terbuka tersembunyi, namun diungkapkan melalui cara lain, yang mungkin bersifat politis.
- i. Kemudahan untuk didekati manajer diharapkan mudah didekati dan mudah terlihat semuanya terjadi di balik pintu tertutup.
- j. Formalitas pendekatan yang sejuk dan formal adalah hal yang lumrah; nama depan digunakan/tidak digunakan pada semua tingkatan; ada aturan yang tidak tertulis tetapi dipahami dengan jelas tentang pakaian.

3) Artefak

Artefak adalah aspek yang terlihat dan nyata dari sebuah organisasi yang didengar, dilihat atau dirasakan oleh orang-orang dan berkontribusi pada pemahaman mereka tentang budaya organisasi. Artefak dapat mencakup hal-hal seperti lingkungan kerja, nada dan bahasa yang digunakan dalam email, surat atau memorandum, cara orang menyapa satu sama lain di pertemuan atau melalui telepon, sambutan (atau kurangnya sambutan) yang diberikan kepada pengunjung dan jalan masuk.

4) Gaya manajemen atau kepemimpinan

Pendekatan yang digunakan manajer dalam menghadapi orang-orang, gaya manajemen atau kepemimpinannya – adalah bagian penting dari budaya suatu organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan memiliki beberapa fungsi. Budaya organisasi bagi organisasi perusahaan memiliki fungsi sebagai pembeda, budaya organisasi memainkan peran yang dapat menjadi pembeda antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi juga memiliki fungsi sebagai identitas anggota organisasi, budaya organisasi juga berperan menumbuhkan komitmen anggota serta memantapkan sistem sosial. Dalam aspek sosial budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan organisasi. Selain itu budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna, membentuk sikap serta sebagai kendali perilaku organisasi (Nurakhim *et al.*, 2023).

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

d. Faktor – Faktor Budaya Organisasi

Menurut Dewi & Rodli, (2021:118) Sebuah manajemen perusahaan dalam menciptakan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang sangat luas, faktor internal nilai – nilai serta budaya masyarakat serta unsur – unsur dari dalam organisasi itu sendiri yang bersifat khas.

1) Faktor Pengaruh eksternal yang luas

Yakni faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi misalnya lingkungan alam, atau kondisi bersejarah yang mempengaruhi serta membentuk nilai – nilai masyarakat organisasi tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2) Faktor Nilai – Nilai Masyarakat

Misalnya nilai – nilai atau keyakinan yang dominan di masyarakat seperti kesopansantunan, kolektivitas, serta sebagainya.

3) Faktor Unsur – Unsur Khas Organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Saat menyelesaikan masalah internal atau eksternal harus dapat melakukan penyelesaian masalah tersebut hal ini karena keberhasilan mengatasi berbagai masalah merupakan dasar atas tumbuhnya budaya organisasi.

e. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk saat adanya sumber budaya organisasi yang meliputi pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia luar organisasi, orang yang memiliki kepentingan dengan organisasi serta masyarakat. Proses pembentukan budaya organisasi dapat terjadi melalui kontak budaya, benturan budaya serta penggalian budaya. Pembentukan budaya organisasi tidak dapat dilakukan dalam sekejap namun dengan proses yang panjang untuk menerima nilai – nilai baru pada organisasi (Dewi & Rodli, 2021:119).

f. Indikator Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2022:544) untuk mengukur budaya organisasi suatu perusahaan setidaknya terdapat enam indikator yang dapat digunakan yang meliputi:

1) Adaptability

Sejauh Mana perusahaan mendorong karyawan untuk selalu bersikap inovatif, flexibel, berani mengambil resiko dan bereksperimen.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2) Detail orientation

Karyawan diharapkan mampu memiliki kinerja yang presisi, memiliki kemampuan analisis dan berorientasi pada detail.

3) Results/outcome orientation

Sejauh mana manajemen sebuah perusahaan selalu berorientasi pada hasil kerja bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil kerja tersebut.

4) People/customer orientation

Sejauh mana manajemen perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari karyawan maupun orang - orang diluar Perusahaan.

5) Collaboration/team orientation

Sejauh mana manajemen perusahaan lebih mengutamakan kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan daripada kerja secara individu.

6) Integrity

Sejauh mana setiap karyawan dalam perusahaan memiliki integritas, etika dan berusaha memenuhi standart dalam menjalankan pekerjaannya.

Keterkaitan Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi sebagai nilai – nilai dan sikap yang telah diyakini oleh karyawan merupakan komponen kunci membantu seorang karyawan dan sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai misi dan strategi secara lebih efektif dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu berlangsungnya perbaikan kinerja dan manajemen kinerja seorang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karyawan dan perusahaan. Sebagai sikap dan nilai budaya organisasi akan juga membantu dan memimpin karyawan untuk mampu berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang telah diyakini yang akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan lebih lanjut (Sedarmayanti *et al.*, 2020 :351).

Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Armstrong (2022:196) kinerja sebagai *output* didefinisikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang karena kinerja berhubungan kuat dengan tujuan strategis yang ingin dicapai organisasi, kepuasan pelanggan hingga kontribusi ekonomi. kinerja sebagai output adalah sesuatu yang ditinggalkan seseorang di belakang dan ada di luar tujuan. Sementara itu menurut Hadju & Adam (2019:128) Kinerja atau *performance* adalah prestasi yang dihasilkan dari suatu proses, atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja menempatkan suatu proses yang berkenaan dengan aktifitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mengingat kinerja adalah aktifitas yang berkaitan sesuatu (output). Demikian pula kinerja pegawai berkaitan dengan sistem dan standar yang dipergunakan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan pemaparan tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki makna sebagai sebuah hasil yang dihasilkan oleh seorang pekerja melalui sebuah proses perilaku atau tindakan yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja adalah untuk menyesuaikan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik mampu membantu menyesuaikan tercapainya tujuan individu dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan upaya yang dilakukan seseorang dengan gerakan, dorongan, usaha dan waktu serta kelelahan yang seminimal mungkin Dengan cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang optimal (Sedarmayanti *et al.*, 2020:120).

c. Faktor – Faktor Kinerja

Menurut Armstrong & Taylor (2020:433) secara garis besar faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dikelompokkan dalam dua faktor utama yakni faktor individual serta faktor sistem.

1) Faktor individual

Faktor individual merupakan faktor yang ada dalam diri individu yang dapat mempengaruhi kinerja, faktor individual yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi serta kemampuan atau kompetensi. kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja tidak bersifat aditif melainkan multiplikatif. Orang membutuhkan kemampuan dan motivasi untuk bekerja dengan baik dan jika kemampuan atau motivasi tidak dimiliki seseorang maka tidak akan ada kinerja yang efektif. kinerja merupakan fungsi gabungan dari Kemampuan, motivasi, serta peluang untuk berpartisipasi.

2) Faktor sistem

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor sistem. Faktor sistem merupakan faktor yang mencakup dukungan yang diperoleh orang dari organisasi dan faktor lain di luar kendali individu.

3) Faktor kontekstual

Faktor kontekstual yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi budaya, iklim hubungan kerja, orang-orang yang terlibat dan lingkungan internal dalam hal struktur organisasi, ukuran dan teknologi serta praktik kerjanya. Budaya organisasi adalah pola keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama dalam suatu organisasi yang membentuk cara orang bertindak dan berinteraksi serta sangat memengaruhi cara dalam menyelesaikan sesuatu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, salah satu perwujudan budaya organisasi yang paling penting adalah gaya manajemen. Hal ini mengacu pada cara manajer berperilaku dalam mengelola orang dan bagaimana mereka menjalankan otoritas dan menggunakan kekuasaan mereka. Sementara itu Iklim hubungan merupakan persepsi karyawan tentang cara memelihara hubungan antara manajemen dan karyawan. Hal ini mengacu pada cara-cara di mana hubungan karyawan formal dan informal dilakukan dan bagaimana berbagai pihak (manajer, karyawan dan serikat pekerja atau asosiasi staf) berperilaku ketika berinteraksi satu sama lain. Iklim yang baik akan mendukung perancangan dan pengoperasian proses manajemen kinerja yang efektif. Sementara itu faktor orang merupakan sumber daya manusia atau SDM atau pekerja itu sendiri. Sedangkan struktur menekankan pada kerja tim dan pengelolaan kinerja oleh tim yang mandiri. Sebuah struktur di mana tanggung

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



jawab dan wewenang dilimpahkan dekat dengan adegan tindakan mungkin akan mendorong pendekatan yang fleksibel terhadap manajemen kinerja. Terakhir penggunaan alat kerja berteknologi tinggi atau canggih cenderung lebih berinovasi. Alat manajemen kinerja yang menggunakan aplikasi atau teknologi dapat memberikan umpan balik berkelanjutan yang bisa lebih efektif.

d. Teori - Teori Kinerja

Menurut Armstrong & Taylor (2020:435) menetapkan tujuan serta menilai kinerja karyawan merupakan bagian penting dari manajemen kinerja, tercapainya tujuan kinerja seseorang secara teoritis didukung oleh beberapa teori meliputi:

1) Teori tujuan

Teori tujuan menjelaskan semakin menantang tujuannya, semakin banyak orang yang akan memanfaatkan seluruh keterampilan mereka.

2) Teori ekspektasi

Teori ekspektasi menjelaskan menyatakan bahwa usaha (motivasi) bergantung pada sejauh mana orang mengharapkan imbalan akan mengikuti usaha dan bahwa imbalan itu bermanfaat. Kinerja berkaitan dengan mempengaruhi perilaku untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ini beroperasi sejalan dengan teori harapan dengan mendefinisikan hubungan antara usaha, prestasi dan penghargaan, sehingga memotivasi orang dan memberi mereka arah.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

3) Teori pembelajaran sosial

Teori pembelajaran sosial merupakan teori yang memadukan aspek teori penguatan dan teori harapan. Hal ini mengakui pentingnya konsep dasar penguatan sebagai penentu perilaku di masa depan tetapi juga menekankan pentingnya faktor psikologis internal, terutama harapan tentang nilai-nilai tujuan dan kemampuan individu untuk mencapainya.

4) Teori efikasi diri

Teori efikasi diri menjelaskan bahwa motivasi diri akan berhubungan langsung dengan keyakinan diri individu bahwa mereka akan mampu menyelesaikan tugas tertentu, mencapai tujuan tertentu atau mempelajari hal-hal tertentu. meningkatkan efikasi diri dengan memberikan kesempatan kepada individu untuk mempertimbangkan dan berdiskusi dengan manajernya membuat mereka pekerja dapat berbuat lebih banyak.

5) Teori kontrol

Teori kontrol memfokuskan perhatian pada umpan balik sebagai sarana membentuk perilaku. Ketika orang menerima umpan balik, mereka menghargai perbedaan antara apa yang mereka lakukan dan apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil tindakan korektif untuk mengatasi perbedaan tersebut. Umpan balik diakui sebagai bagian penting dari proses kinerja.

6) Teori penguatan

Teori penguatan menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan penghargaan bertindak sebagai insentif positif dan memperkuat



perilaku sukses yang diulangi pada saat kebutuhan serupa muncul. Oleh karena itu, umpan balik positif memberikan penguatan positif. Umpan balik yang konstruktif juga dapat memperkuat perilaku, yang mencari cara alternatif untuk mencapai tujuan.

e. Dimensi Kinerja

Menurut Fathoni *et al.* (2020:159-160) kinerja meliputi beberapa dimensi, yakni kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

1) Kualitas kerja (*quality of work*)

Suatu hasil kerja yang terukur atas dasar standar kerja serta diikuti upaya penyempurnaan-penyempurnaannya.

2) Ketepatan kerja (*promptness*)

Hal-hal yang harus diperhatikan berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses pelaksanaan pekerjaan.

3) Inisiatif (*initiative*)

Setiap atasan harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif yaitu secara aktif bebas untuk memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

4) Kemampuan (*cabability*)

Kapasitas yang dimiliki setiap individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kemampuan yang dimiliki meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sementara kemampuan fisik, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan keterampilan.

5) Komunikasi (*Communication*)

Proses penyampaian pesan, gagasan, dan informasi yang dilakukan oleh seseorang dan ditujukan kepada orang lain dengan harapan adanya pengaruh terhadap penerima pesan.

f. Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Armstrong & Taylor (2023: 196) untuk mengukur kinerja seorang karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja, indikator kinerja yang dapat digunakan meliputi:

1) Job specific task proficiency

Job specific task proficiency merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang atas pekerjaan yang dilakukan.

2) On job specific proficiency

Merupakan suatu kemampuan soft skill seperti kemampuan berinteraksi dengan baik terhadap teman kerja.

3) Writen and oral comuni

Suatu kemampuan komunikasi pada seseorang baik secara lisan maupun tulisan dengan baik.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4) Demonstration of effort

Kemampuan seseorang untuk dapat memberikan atau mengeluarkan usaha terbaik dalam bekerja.

5) Maintenance of personal discipline

Maintenance of personal discipline adalah tingkat kedisiplinan dalam melakukan suatu pekerjaan.

6) Facilitation of peer and team performance

Kemampuan untuk memanfaatkan fasilitas untuk menunjang peningkatan kinerja serta kemampuan untuk bekerjasama tim untuk meningkatkan kinerja.

7) Supervision/leadership

Supervision/leadership merupakan kemampuan untuk melakukan pengawasan serta kepemimpinan.

8) Manajemen/administration

Suatu kemampuan manajemen serta melakukan suatu kegiatan administrasi saat bekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, maka peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 2.1 berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| | | |
|--|---|--|
| 1. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) | Judul penelitian | Pengaruh Kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sulawesi Maluku |
| | Nama peneliti | Asmar dan St. Rahmi Razak |
| | Tahun penelitian | 2020 |
| | Jumlah sampel | 322 responden |
| | Variabel dependent | Kinerja Pegawai |
| | Variabel independent | Kompetensi, Pengembangan SDM, Budaya Organisasi |
| | Hasil penelitian | Dari hasil persamaan regresi maka diperoleh hasil untuk koefisien regresi untuk kompetensi sebesar 0,343 serta memiliki nilai <i>pvalue</i> sebesar 0,002, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sulawesi Maluku. Sedangkan koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,724 serta memiliki nilai <i>pvalue</i> = 0,000 sehingga disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sulawesi Maluku. |
| Sumber | <i>Journal of Management Science (JMS)</i> , 1 (2), 199-212, (2020) | |
| 2. | Judul penelitian | Pengaruh Kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sulawesi Maluku |
| | Nama peneliti | Nila Ayu Wardani, Ilham Mubaraq Ritonga dan Rizky Putra |
| | Tahun penelitian | 2022 |
| | Jumlah sampel | 84 responden |
| | Variabel dependent | Kinerja Pegawai |
| | Variabel independent | Kompetensi, Pengembangan Karir, <i>Soft Skill</i> Budaya Organisasi |
| | Hasil penelitian | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, budaya organisasi, soft skill dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. |
| Sumber | Jurnal Ekonomi Bisnis Digital, 1 (2), 226-239, (2022) | |
| 3. | Judul penelitian | Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Simalungun |
| | Nama peneliti | Mhd Rizki Dermawan |

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



| | | | |
|--|----------------------|--|--|
| C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) | Tahun penelitian | 2023 | |
| | Jumlah sampel | 233 responden | |
| | Variabel dependent | Kinerja Pegawai | |
| | Variabel independent | Kompetensi, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja | |
| | Hasil penelitian | Hasil penelitian menunjukkan secara simultan kompetensi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. | |
| | Sumber | Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 17 (2), 286, (2023). | |
| | 4. | Judul penelitian | Kompetensi Dan Budaya Organisasi, Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencana Pembangunan Daerah (Bappeda) Aceh Tamiang |
| | Nama peneliti | Zulkarnen Mora,, Syardiansah dan , Siska Nurjanah | |
| | Tahun penelitian | 2023 | |
| | Jumlah sampel | 42 responden | |
| | Variabel dependent | Kinerja Pegawai | |
| | Variabel independent | Kompetensi, dan Budaya Organisasi. | |
| | Hasil penelitian | Hasil uji t menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA. Uji F menunjukkan bahwa nilai sebesar 7,332 dengan nilai F. sig 0,002 < 0,05, yang artinya kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Aceh Tamiang. Uji koefisien determinasi diperoleh hasil 0,236 atau 23,6%, hal ini berarti kompetensi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja sebesar 23,6% sedangkan sisanya 76,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang berbeda dari penelitian ini. | |
| | Sumber | Jurnal Prespektif Ekonomi Darussalam, 9 (1), 44-54,(2023) | |
| | 5. | Judul penelitian | Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja |
| | | Nama peneliti | Aswar Alimin Abdullah dan Baharuddin Latief |
| | | Tahun penelitian | 2023 |
| | | Jumlah sampel | 91 responden |
| | | Variabel dependent | Kinerja Pegawai |
| | | Variabel independent | Kompetensi, dan Budaya Organisasi, Disiplin Kerja serta Kompensasi. |
| | | Hasil penelitian | Hasil penelitian ini menunjukkan semua variabel, yakni: Kompetensi, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan |

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



| | |
|--------|---|
| | Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja Anggota Polri Polda Sulawesi Selatan. Sedangkan secara parsial ditemukan bahwa faktor Disiplin Kerja yang memiliki pengaruh signifikan yang paling dominan terhadap kinerja Anggota Polri Polda Sulawesi Selatan. |
| Sumber | Jurnal Ekonomi dan Manajemen (JEBM),20 (3), 376-386, (2023) |

Pada tabel 2.1 diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan 5 jurnal penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian pertama dilakukan pada 322 responden BPJS kanwil Sulawesi Maluku diperoleh hasil kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ke dua yang di lakukan pada 84 pegawai PT bank Sumut pusat menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian selanjutnya pada 233 pegawai kementerian agama Simalungun juga menunjukkan hasil kompetensi dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh pada kinerja. pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara signifikan juga ditemukan pada penelitian ke empat diatas yang dilakukan pada 42 orang pegawai Bappeda Aceh Tamiang. Terakhir hasil penelitian yang signifikan antara pengaruh kompetensi dan budaya organisasi juga diperoleh dari hasil penelitian ke lima diatas pada 91 orang anggota polri Polda Sulawesi Selatan. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja , budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dan simultan terhadap kinerja

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C. Kerangka Pemikiran

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pada kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan mengenai hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan diteliti.

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Keberadaan karyawan dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut. Abdullah & Latief (2023:377) menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Pergeseran peran karyawan dari sekedar pelengkap menjadi sumber daya manusia yang sudah memiliki peran strategis, memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi. Karyawan merupakan faktor penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan karyawan sebagai pengelola sistem. berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan serta memperoleh kinerja yang baik sangat bergantung pada kinerja karyawan di dalamnya. Kinerja masing-masing karyawan berbeda karena masing-masing karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan, serta tingkat motivasi diri yang berbeda-beda selain itu banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan (Hirarto & Sartika, 2021:11).

Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan pegawai yang dimiliki sehingga

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Suatu organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja pegawai. Apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya. Pegawai memiliki kemampuan kerja yang sudah sesuai bidang pekerjaannya akan lebih teliti untuk hasil yang didapat pegawai dalam bekerja (Dermawan *et al.*, 2023:1029).

Salah satu aspek penting dalam peningkatan kinerja yakni dari aspek kompetensi. kompetensi sebagai atribut kualitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Dalam hal ini, kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik (Magdalena *et al.*, 2021:48).

Adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdullah & Latief (2023:379) terhadap 91 Anggota Polri Polda Sulawesi Selatan yang dalam penelitiannya menyatakan hasil

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai t hitung 3,295 serta probabilitas $0,001 < 0,005$. Adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga semakin diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Tanjung (2020:65) terhadap 60 pekerja PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dimana hasil penelitian yang dilakukannya menunjukkan hasil bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan faktor paling kritical yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Rivai, 2020:214). Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (values) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Hadju & Adam, 2019:127).

Budaya organisasi mengandung pengertian sebagai nilai - nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/ kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya organisasi merupakan faktor yang dapat membantu kinerja pegawai, karena mampu membantu perusahaan menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Dunggio, 2020:2-3). Secara teoritis Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

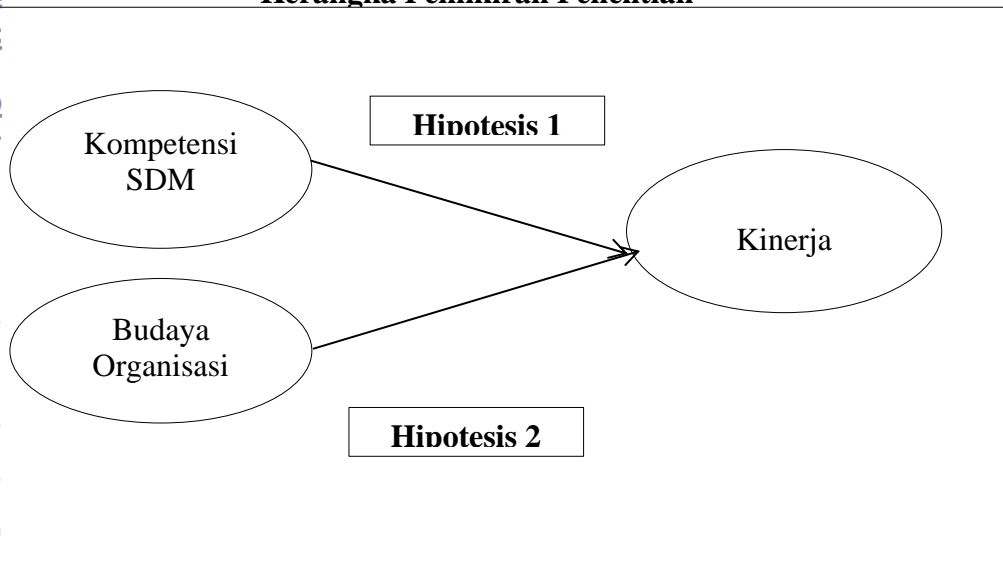
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja. Perusahaan dengan budaya organisasi efektif akan dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan (Rivai, 2020:214).

Teori diatas semakin diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Darmawanti (2022:72) terhadap 233 pegawai Kementerian Agama Kabupaten Simalugun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian pengaruh kompetensi SDM dan budaya

Organisasi terhadap kinerja karyawan perbankan PT Bank Central Asia Tbk

KCP Dewi Sartika

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pada Gambar 2.1 dapat di lihat bahwa variabel kompetensi SDM berpengaruh terhadap produktivitas kinerja karyawan dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

D Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

- H₁: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.