

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang profesional akan mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, pengklarifikasian, penempatan, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan pelatihan dan pengembangannya.

Menurut Ardana, Mujiati, dan Murdhiarta (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang di miliknya berfungsi maksimal untuk pencapaian tujuan.

Menurut Rivai dalam Suwatno (2014:28) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian.

Sedangkan menurut Sihotang dalam Lijan (2017:2) manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaanseleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi dan merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:21) fungsi sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

### **a. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian/*Organize* adalah kegiatan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

### **c. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*undirect*).

h. Pengintergrasian

Pengintergrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*sapARATION*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

## 2.1.2 Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap yang dijadikan satu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Menurut Tyson dalam Priansa (2017:86) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut pribadi dan pekerjaan.

Martin dalam Priansa (2017:86) menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai. Kompetensi merupakan kualitas individu yang dibawa pegawai kedalam pekerjaannya, seperti kreatifitas dan keterampilan menghasilkan jaringan.

Sedangkan menurut Barbazette dalam Priansa (2017:86) menyatakan bahwa kompetensi didasarkan pada hal-hal yang dilakukan pegawai, dan perilaku mereka yang dapat diamati.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab.

## **2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Zwell dalam Wibowo (2014: 330) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yang dapat berpengaruh dalam pekerjaannya dan akan dijelaskan sebagai berikut :

### **a. Keyakinan dan nilai – nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang lain percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Maka mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, merek tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berfikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara didepan umum dan menulis. Individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Keterampilan sangat dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan yang akan dikerjakan agar lebih baik lagi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. Sehingga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik dan benar.

c. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kalaupun, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

d. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh

positif terhadap motivasi bawaan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelesaikan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan insentif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

e. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

f. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi.

### 3. Dimensi Kompetensi

Menurut Spencer dalam Priansa (2017:90), beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari :

- a. Watak (*traits*), yaitu membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.

- b. Alasan Pemikiran / Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan/konsep diri (*self concept*), merupakan gambaran tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap diri pekerjaan, tugas atau jabatan yang dihadapi untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usaha.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat dilakukan.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh atasan dan mengerjakannya dengan baik dan benar, baik secara fisik maupun mental.

#### **4. Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia menurut Ruky dalam Sutrisno (2012:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu :

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam

mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.

b. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baruterus meningkat. Model

kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

## **5. Tipe – Tipe Kompetensi**

Menurut Priansa (2017:89) Kompetensi terdiri atas jumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku diperusahaan. Kompetensi tersebut dapat dilevel organisasional ataupun individu. Ada beberapa tipe kompetensi pada umumnya dikenal dilingkungan perusahaan, yaitu:

- a. Perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan.

- b. Mempengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada didalam perusahaan, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

- c. Berkomunikasi

Kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan nonverbal. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan komunikasi.

d. Interpersonal

Kompetensi ini berkaitan dengan empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dan perbedaan.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam Umam (2012:141) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Stoner dalam Umam (2012:141) budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework*, yang meliputi sikap, nilai-nilai, norm perilaku, dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Sedangkan Monde dalam Umam (2012:142) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai dan standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik maupun nonfiik yang khas berisi asumsi, nilai, norma

komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik.

## **2. Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Umam (2012:135), ada 7 dimensi dari budaya organisasi yaitu :

- a. Inisiatif individual, adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.
- b. Toleransi terhadap resiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Pengarahan, yaitu sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran harapan yang diinginkan. Sasaran tersebut tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.
- d. Sistem imbalan, yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai di suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
- e. Dukungan Manajemen, dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap karyawan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.
- f. Pola Komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat

terjadinya pada komunikasi antara atasan dan bawahan atau antarkaryawan itu sendiri.

### 3. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:68) terdapat 4 tipe budaya organisasi yaitu:

- a. Kebudayaan Klan (*Clan Culture*) satu kebudayaan yang memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan klan mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan klan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan karyawan.
- b. Kebudayaan Adhokrasi (*adhocracy culture*) satu kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak tergantung pada tipe kekuatan terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan adhokrasi juga mendorong para pegawai untuk mengambil resiko apapun, berpikiran diluar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu.
- c. Kebudayaan Pasar (*Market Culture*) sebuah kebudayaan yang memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol.

Organisasi-organisasi dengan kebudayaan pasar dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan.

- d. Kebudayaan hierarkis (*Hierarchy Culture*) sebuah kebudayaan yang memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas.

#### **4. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Nelson dalam Umam (2012:135) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima fungsi budaya organisasi tersebut adalah:

- a. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standarstandar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

## **2.1.4 Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai kinerja menurut beberapa ahli.

Menurut Abdullah (2014:4) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh insititusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan SDM baik pemerintah ataupun perushaaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Priansa (2017:48) kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja juga merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:9) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, bisa disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja tinggi para karyawan akan membuat perusahaan lebih cepat dan mudah mencapai tujuannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dalam Priansa (2017:50) adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan individual, mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian.

Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

c. Lingkungan organisasional

Dilingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

## **3. Dimensi Kinerja**

Dalam penilaian kinerja pegawai diperlukan adanya dimensi-dimensi sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut Russel dalam Priansa (2017:55) dimensi penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengantujuan yang telah ditetapkan, atau dengan cara yang paling berkualitas.

b. Kuantitas

Dimensi ini mengukur kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

c. Ketepatan waktu

Tingkat kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bahan baku, serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.

e. Kebutuhan pengawasan

Keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.

f. Pengaruh interpersonal

Tingkat pegawai menunjukkan perasaan *selfesteem*, *goodwill*, dan kerja sama diantara sesama rekan kerja ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki banyak tujuan. Davis dalam Priansa (2017:62) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan berikut:

- a. Peningkatan kinerja (*performance improvement*), memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.
- b. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*), membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya.
- c. Keputusan penempatan (*placement decision*), menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi pegawai yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kerja.
- d. Kebutuhan pelatihan (*training needs*), mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*), memandu perusahaan untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh pegawai.
- f. Proses perekrutan pegawai (*staffing process deficiencies*), penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.
- g. Ketidaktepatan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*informational inaccuracies and job-design errors*), membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen SDM yang berlaku dalam perusahaan.
- h. Kesempatan pegawai yang sama (*equal employment opportunity*), menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- i. Tantangan eksternal (*external challenges*), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, misalnya keluarga, kesehatan dan lingkungan kerja. Biasanya beberapa faktor tersebut tidak begitu tampak dan dapat diobservasi secara langsung, tetapi dengan melakukan penilaian kinerja, berbagai faktor eksternal tersebut akan tampak sehingga memudahkan departemen SDM untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. Umpan balik (*feedback*), hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi pegawai itu sendiri.

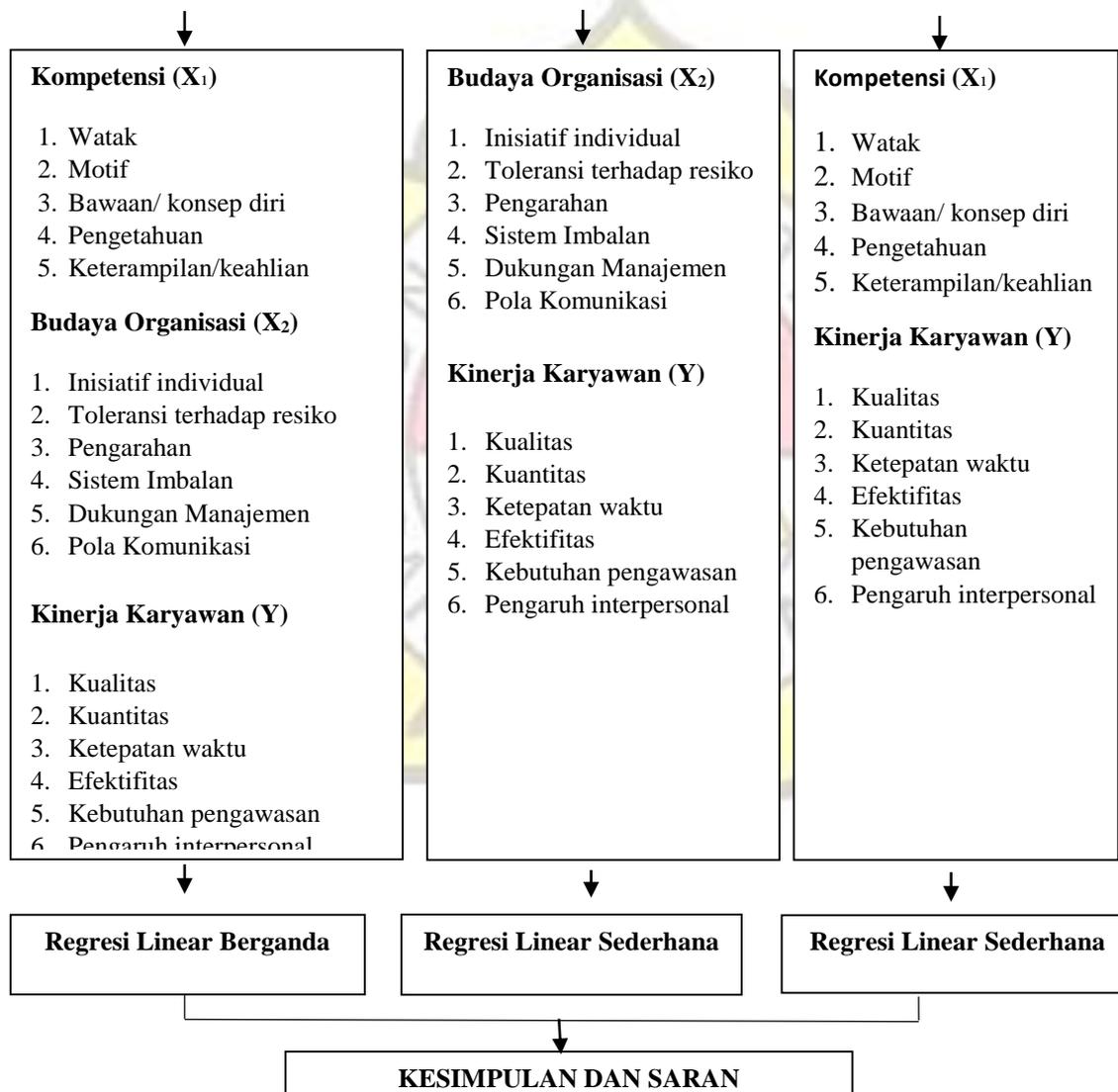
## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Tujuan suatu perusahaan yaitu mengolah sumber daya manusia yang ada agar berhasil mencapai tujuan perusahaan. Setelah mempelajari teori-teori mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan antara variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependen*) adalah variabel Kinerja (Y). Kinerja sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independen*), yaitu Kompetensi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Kinerja karyawan berpengaruh terhadap keefektifitasan suatu perusahaan. Dampak Kinerja yang rendah akan menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja bagi perusahaan.

## Kerangka Pemikiran

**Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi *Total Productive Maintenance* Pada PT. Sanghiang Perkasa (*Kalbe Nutritionals*)**

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanghiang Perkasa?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanghiang Perkasa?
3. Apakah kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanghiang Perkasa?

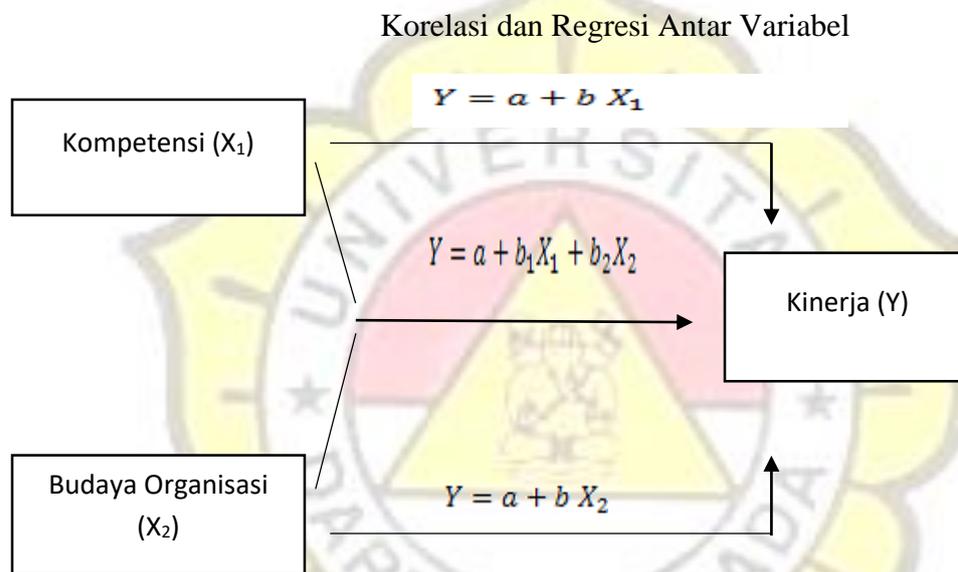


Sumber: Diolah Oleh Penulis

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 2.3 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan". Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2010 : 255)

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu Kompetensi sebagai X1 dan Budaya Organisasi sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni Kinerja sebagai Y. Gambar diatas menjelaskan bahwa Kompetensi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) mempengaruhi Kinerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + bx$  . Berikutnya Kompetensi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) mempengaruhi Kinerja (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan.

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja(Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y).

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

3. Apakah kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

## 2.5 Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian ini penulis menemukan sumber informasi dari Jurnal yang berkaitan dengan judul penelitian sebelumnya dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah :

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Fisla Wirda.  Jurnal Polibisnis, Vol 5 No. 1 April 2013	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG	Terlihat bahwa dengan $t = 2,398$ nilai $\text{sign} = 0,018$ ( $\text{sign} = \alpha$ ) dan $t = 4,113$ dengan nilai $\text{sign} = 0,000$ ( $\text{sign} < \alpha$ ). Dengan demikian $H_0$ ditolak. Artinya secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dan secara parsial kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 3.3 dapat dilihat bahwa secara simultan budaya organisasi dan kompetensi mempengaruhi kinerja sebesar 24,4%.
2.	I Wayan Bagia, dkk.  e-Jorunal Vol 4 Tahun 2016	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh budaya kerja secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan adalah 33,30% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja adalah 11,00%. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik <i>Path Analysis</i> pada Tabel 1 menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi secara positif terhadap budaya kerja. Besar hubungan pengaruh kompetensi terhadap budaya kerja adalah 94,40% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari kompetensi terhadap budaya kerja adalah 89,10%. Hubungan pengaruh faktor lain terhadap budaya kerja sebesar 10,90%.

3.	Surya Bintarti. Value Journal of Management and Business Vol 1 No. 2 April 2017	Studi Tentang Tingkat Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik SMPIT Pesantren Al Binaa Bekasi Tahun 2016	Tingkat kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja tenaga pendidik sebesar 24,5%. Hasil hipotesa uji f hitung (31,096) > f table (2,690) yang berarti hipotesis H3 dapat diterima.
4.	Ikra Dinata. Governance, Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan Volume 4 Nomor 2 Edisi Juni 2015	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Di Kantor Camat Belitang Hilir Kabupaten Sekadau	kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja aparatur di Kantor Camat Belitang Hilir Kabupaten Sekadau, sedangkan sisanya 20,7% adalah faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel penelitian posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan.

