

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

(Setyawan, 2019) menulis penelitiannya tentang “Analisis Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam dan Karimun). bahwa penelitian ini menganalisis faktor - faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yang merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk fokus pada faktor - faktor yang signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan sebagai referensi bagian sumber daya manusia dalam menuntukan kebijakan strategis dalam menangani kinerja karyawan.

Total populasi dari tiga perusahaan tersebut sebesar 8.710 karyawan. Metode pemilihan sample yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Dan jumlah sample yang dipakai menjadi 450 sample dengan jumlah pertanyaan kuesioner sebanyak 67 item pertanyaan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan program statistik SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) .

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor penghargaan karyawan, kepuasan kerja, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa faktor motivasi karyawan, pengembangan karyawan dan lingkungan kerja pada

perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi lepas pantai pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Jufrizen & Rahmadhani, 2020) dengan penelitian “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi”. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 118 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1). Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara, 2). Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap lingkungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja pada PT PLN (Persero)Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

(Wairooy, 2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero), Tbk. Pemasaran Region VII Makasar”. Menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi secara simultan (bersama – sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Positif terlihat dari F_{hitung} sebesar 15,124 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3,20 ($15,124 > 3,20$) dan signifikan yang terlihat dari signifikansi (0,000) lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 5% atau 0,05 ($0,000 < 0,05$). Berpengaruh secara positif menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi sejalan dengan kinerja karyawan artinya ketika disiplin kerja dan kompensasi tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Berpengaruh secara signifikan artinya dengan adanya disiplin kerja dan kompensasi tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan hipotesis penelitian bahwa disiplin kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero), Tbk. Pemasaran Region VII Makassar.

B. Uraian Teoritis

1. Pengertian Budaya Organisasi

(Pasaribu, 2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagaimana (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diretapan dalam aktivitas organisasi sehingga memenuhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

(Triatna, 2019) budaya organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma – norma dan cara belajar merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sedangkan Menurut (Afandi, 2021) budaya organisasi adalah nilai - nilai yang menjadi arahan bagi sumber daya manusia dalam mengatasi masalah eksternal dan upaya menginteraksikan diri ke dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi diharapkan memahami

nilai - nilai yang ada dan bersikap serta berperilaku sesuai dengan nilai - nilai tersebut

Demikian dari pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman untuk tingkah laku bagi para anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dari integrasi internal

a. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Stepen P Robbins, 2019) tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)

Yaitu sejauh mana para anggota organisasi disorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi Hasil/*Outcome*

Tingkat dimana manajemen berfokus pada hasil atau *outcome* dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Sebuah budaya yang memprioritaskan dan hasil yang dapat diukur dengan menekankan pada tujuan akhir dari pada metode khusus.

4. Orietasi pada Orang/Pelanggan

Tingat dimana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang di dalam dan di luar organisasi. Fokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan baik karyawan internal maupun pelanggan eksternal dengan menekankan pendekatan yang berpusat pada manusia.

5. Orientasi Kolaborasi/Team

Tingakt dimana aktivitas kerja diorganisir sekitar tim dari pada individu. Pemberian penekanan pada kerjasama, dan upaya bersama dalam mencapai tujuan organisasi. .

6. Agresivitas (*aggressiveness*)

Yaitu sejauh mana anggota – anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.

7. Stabilitas (*stability*)

Yaitu sejauh mana organisasi menekankan *status – quo* sebagai kontrak dari pertumbuhan

b. Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Stepen P Robbins, 2019) beberapa indikator budaya organisasi dalam sebuah perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi, termasuk kreativitas karyawan dan respons organisasi terhadap ide - ide baru
2. Kesejahteraan, termasuk kesejahteraan mental dan fisik karyawan
3. Dukungan, termasuk bantuan yang diterima karyawan dari atasan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan
4. Tanggung jawab, termasuk akuntabilitas dan otonomi karyawan

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Sopiah, 2020) Kepuasan kerja merupakan sebagai kemampuan suatu pekerjaan atau pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan individu yang penting. Robbins menekankan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan memberi kepuasan kepada individu dalam hal pengakuan, penghargaan, keberhasilan, dan kepuasan pribadi.

Menurut (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintainya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan yang dilakukan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan itu sendiri dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia mendapat membeli kebutuhan - kebutuhannya

Menurut (Fatta, 2020) Kepuasan Kerja dapat diartikan untuk melihat perasaan akan senang atau tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Wexley & Yuki, 2019) kepuasan kerja dapat diartikan sebagai generalisasi sikap karyawan dengan pekerjaannya

Sedangkan Menurut (Handoko, 2019) menyatakan kepuasan kerja dapat diartikan dengan bagaimana keadaan emosional terhadap perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk karyawan tersebut memandang pekerjaannya.

b. faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

menurut (Hasibuan, 2019) kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor – faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringan pekerjaannya
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sedangkan menurut (Sopiah, 2020) aspek – aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Promosi
2. Gaji
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Supervisi
5. Teman kerja
6. Keamanan kerja
7. Kondisi kerja
8. Administrasi/kebijakan perusahaan
9. Tanggung jawab
10. Pengakuan
11. Prestasi kerja

12. Kesempatan untuk berkembang

Menurut (Hasibuan, 2019) Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan dan prestasi kerja, artinya bagaimanapun kepuasan kerja yang dirasakan para pegawai tetap berhubungan dengan disiplin kerja itu sendiri..

c. Indikator Kepuasan Kerja

adapun indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Kepuasan terhadap beban kerja

Beberapa orang menilai pekerjaan menyenangkan dan menarik, beberapa orang puas dengan pekerjaan yang berbeda – beda sementara yang lain tidak puas dengan situasi pekerjaan yang beragam

2. Kepuasan akan kondisi kerja

Kepuasan kerja dapat berasal dari faktor pekerjaan itu sendiri, misalnya otonomi kerja/keterbatasan dalam mengerjakan berbagai keterampilan tugas dan kesempatan untuk menjalankan suatu tanggung jawab

3. Kepuasan hubungan dengan rekan kerja yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.

4. Kepuasan dalam mengembangkan karir

Kepuasan dalam mengembangkan karir yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan pengembangan karir (promosi) yang dilakukan perusahaan.

3. Disiplin

a. Pengertian Disiplin

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu ataupun kelompok. Disiplin kerja juga bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur maupun kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan pegawai yang berkomitmen tinggi

Menurut (Simamora, 2019) “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur”. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku (Rivai, 2019)

Menurut (Thoha, 2019) “Kedisiplinan pegawai adalah kehadiran, kepulangan pegawai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditentukan”. Sedangkan menurut (Siagian, 2020) “Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasinya”.

(Hasibuan, 2019) berpendapat bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggaranannya

Kedisiplinan juga merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semangkin baik disiplin kerja pegawai maka semakin bagus hasil kerjanya. Tanda disiplin yang baik, sulit pegawai untuk mendekati hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga pegawai dikatakan memiliki disiplin yang kurang baik, pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

b. Jenis – jenis Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2019), mengatakan ada dua jenis disiplin kerja diantaranya yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan – aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dengan cara preventif, pegawai dapat mmilihara dirinya terhadap peraturan – peratiran perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempuntai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu juga pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan – peraturan yang

ada dalam organisasi. Disiplin preventif suatu sistem yang ada didalam organisasi yang berhubungan dengan kebutuhan untuk semua bagian sistem yang ada didalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalammenyatakan suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap memenuhi peratusan seusai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar

Sedangkan menurut (Handoko, 2019) mengatakan ada 3 jenis kegiatan pendisiplinan yaitu:

1. Disiplin preventi

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti standar dan aturan sehingga penyelewengan – penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan – aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran – pelanggaran lebih lanjut. Sebagai contoh tindakan ini dapat berupa peringatan atau skorsing. Adapun sasaran tindakan kedisiplinan adalah untuk memperbaiki

pelanggaran dan untuk mencegah para pegawai yang lain supaya tidak melakukan hal yang serupa

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman – hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Misalnya, teguran secara lisan oleh pengawasan, teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia, skorsing, diturunkan pangkatnya, pemutusan hubungan kerja atau dipecat

jadi uraian di atas menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa jenis – jenis disiplin yaitu disiplin preventif, disiplin korektif, disiplin progresif

c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan Kerja

Dalam dunia pekerjaan, telah banyak ditemukan faktor – faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja di perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2019) ada beberapa faktor mempengaruhi kedisiplinan kerja yaitu :

1. Izin Pegawai

Izin bagi para pegawai yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja atau jam kantor, baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kepentingan pribadi dengan terlebih dahulu ada izin dari atasan begitu juga bagi pegawai yang mengambil cuti

2. Absensi Pegawai

Absensi pegawai adalah tingkat kehadiran pegawai di tempat kerja yang diadakan perusahaan untuk melihat kehadiran para pegawai di tempat kerja

3. Jam Kerja

Jam kerja adalah jam datang pegawai ditempat kerja maupun pulang kerja yang ditetapkan oleh perusahaan

Menurut (Simamora, 2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai

2. Teladan Pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para pegawai

3. Balas Jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan pegawai akan semakin baik pula

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai

5. Pengawasan Melekat

Atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya

6. Sanksi Hukuman

Sanksi berperan dalam memelihara kedisplianan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan takut melanggar peraturan – peraturan perusahaan, sikap dan perilaku disiplinannya akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisplian pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas dalam bertindak menghukum pegawai yang disiplin sesuai sanksi yang telah ditetapkan

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara pegawai akan ikut menciptakan kedisplian yang baik pada suatu perusahaan. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal dan horizontal di antara sesama pegawai. Terjadinya *Human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang sama.

d. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Harlie, 2019) indikator – indikator disiplin kerja diantaranya yaitu:

1. Selalu hadir tepat waktu
4. Selalu mantaati ketentuan jam kerja
4. Selalu mengutamakan jam kerja yang yang efesien dan efektif
5. Memiliki semangat kerja yang tinggi dan bertanggung jawab

4. Kompetensi Pegawai

a. Pengertian Kompetensi Pegawai

kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atau keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, kompetensi menggambarkan kemampuan atau pengetahuan yang menunjukkan bidang tertentu. Dengan demikian kompetensi merupakan suatu kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku yang bersifat teksis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis. (Mondy, 2019)

Menurut (Alwi, 2020) Sumber Daya Manusia atau *Human resource* adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau pegawai. Sedangkan menurut (Nawawi, 2020) Sumber Daya Manusia adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, tenaga kerja , dll.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah suatu yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan sumber individu sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan.

b. Tujuan Kompetensi

menurut (Hutapea & Nurianna, 2019) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

1. Pembentukan Pekerjaan (*job design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi Pekerjaan (*job evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobotan pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan.

3. Rekrut dan Seleksi (*recruitment and selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*organization desing and development*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka pondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan pondasi ditentukan oleh kemampuan teknis nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang – orang yang bekerja dalam organisasi.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan (*company culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan atau *culture*) sistem budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai – nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai – nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan

6. Pembelajaran Organisasi (*organizational learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan (*carieer management and employee's assesment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi yang menciptakan pengembangan karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Melalui *assesment centre* (pusat penilaian kompetensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karir yang lebih terpola sejalan dengan kebutuhan perusahaan

8. Sistem Imbal Jasa (*reward sistem*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan.

Sebaliknya sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

c. Manfaat Kompetensi

(Sutrisno, 2021) menyatakan bahwa saat konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, seleksi dan sistem remunerasi, dan berikut manfaat penggunaan kompetensi yaitu:

1. Memperjelas Standar Kerja dan Harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: Keterampilan, pengetahuan, karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
2. Alat Seleksi karyawan, penggunaan kompetensi standar sebagai seleksi dapat membantu organisasi mencari calon pekerja yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan oleh pegawai, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang 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
3. Memaksimalkan produktifitas, tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi yang baik mengharuskan mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi, model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi atau (imbalan) yang akan dianggap lebih adil kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan setiap perilaku yng diharapkan
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan, area perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat
6. Menyelaraskan perilaku kerja dalam nilai – nilai organisasi, model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja pegawai.

d. faktor – faktor Mempengaruhi Kompetensi Pegawai

(Dessler, 2020) Mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan adalah:

1. Pengetahuan akan bisnis, sumber daya manusia menambah nilai bagi organisasi jika mereka memahami bagaimana bisnis berjalan. Karena dengan pemahaman tersebut memungkinkan mereka untuk mengadaptasi aktifitas sumber daya manusia dan organisasi untuk mengubah kondisi bisnis. Dengan mengetahui kemampuan finansial, srtrategi teknologi dan organisasi maka anda dapat menjalankan peran dalam diskusi strategi. Sumber daya manusia yang menguasai hubungan industrial dan karyawan akan sangat kompeten.

2. Manajemen perubahan. Kompetensi ini meningkatkan peran sumber daya manusia sebagai partner bisnis. Tantangan yang sering dihadapi adalah mereka harus fokus kepada respon organisasi mengenai strategi baru. Sumber daya manusia merupakan posisi yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk melaksanakan perubahan tersebut adalah kemampuan mendiagnosis masalah, membangun hubungan klien, mengartikulasi visi, kepemimpinan, pemecah masalah dan menetapkan sasaran. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan (akan proses perubahan), *skill* (sebagai agen perubahan) dan *ability* (melaksanakan perubahan).
3. Mengusahai praktik sumber daya manusia. Seperti karyawan lain, sumber daya manusia haruslah mahir dalam bidangnya. Mereka harus memahami teori sumber daya manusia dan harus dapat menggunakan teori tersebut dalam praktiknya
4. Manajemen budaya perusahaan yang memiliki budaya yang kuat cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kita telah menjelaskan peran strategi sumber daya manusia dan menetapkan peran sistem. Yang pada akhirnya perilaku karyawan dihasilkan dari sistem – sistem tersebut menjadi budaya perusahaan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa strategi sumber daya manusia berkinerja tinggi merupakan indikator utama budaya kerja. Atasannya perlu memahami bahwa mereka adalah ”orang – orang yang harus mempertahankan perusahaan”.

Jika keempat hal diatas dapat dijadikan pilar kompetensi sumber daya manusia, maka kredibilitas *personel* dapat dijadikan sebagai pondasi pilar

tersebut. Kredibilitas terdiri dari tiga dimensi. Pertama, sumber daya manusia harus menghidupkan nilai (*value*) perusahaan. Nilai organisasi yang perlu diperhatikan oleh sumber daya manusia terbuka, jujur kemampuan untuk menjadi *team player*. Mampu menghormati karyawan lain, menanamkan kinerja tinggi pada karyawan. Kedua, sumber daya manusia membangun kredibilitas saat mereka adanya hubungan saling percaya pada koleganya. Hubungan saling percaya muncul saat sumber daya manusia berperan sebagai *partner* dalam tim manajemen dan dapat bekerja sama mempengaruhi manajemen tanpa perlu faktoritas. Ketiga, sumber daya manusia akan mendapatkan respek dari kolega saat mereka bertindak “dengan sikap yang seharusnya”. (*wait an atitute*). Yang dimaksud dengan “*wait an atitute*” disini adalah sumber daya manusia harus memahami bagaimana bisnis dapat berjalan memberikan pendapat dengan bukti – bukti, memberikan solusi yang inovatif.

e. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Adapun yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia menurut (Hutapea & Nurianna, 2019) yaitu:

- 1). Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidangnya masing – masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.
- 2). Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
- 3). Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik tepat dan benar.
- 1). Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan

5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Organisasi membutuhkan kinerja dari pegawai yang baik. Jika kinerja karyawan kurang baik, maka dalam memajukan perusahaan akan di pastikan tidak baik. Kinerja adalah pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

(Wibowo, 2020) “Kinerja adalah hasil pencapaian yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”

Menurut (Sutrisno, 2021) “Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kualitas dan waktu yang digunakan untuk menjalankan tugas”

Menurut (Mangkunegara, 2019) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwasannya kinerja adalah hasil kerja seseorang yang sudah dikerjakan secara benar dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada periode waktu tertentu

b. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja akan dijelaskan sebagai berikut:

Menurut (Imron, 2019) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal individu (meliputi: kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, demografi, umur dan asal – usul) faktor organisasi (meliputi: sumber daya, kepemimpinan, gaji, struktur, desain pekerjaan , fasilitas penunjang) dan faktor psikologis (meliputi: spiritualitas, persepsi, sikap, dan kepribadian dalam pekerjaan)

Kemudian menurut (Kasmir, 2019) adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerja seseorang pegawai faktor yang mempengaruhi yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor kemampuan, dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja loyalitas , komitmen, dan disiplin kerja.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Darma dalam (Hertanto, 2020) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 3 yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, yaitu kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan yang dihasilkan serta kesempurnaan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas pekerjaan, yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efisiensi kerja, meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran

Berdasarkan uraian diatas, bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang atau kelompok secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

d. Penilaian Kinerja Pegawai

penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pegawai pada saat sekarang maupun masa lalu terhadap hasil kerja yang sudah dilakukan

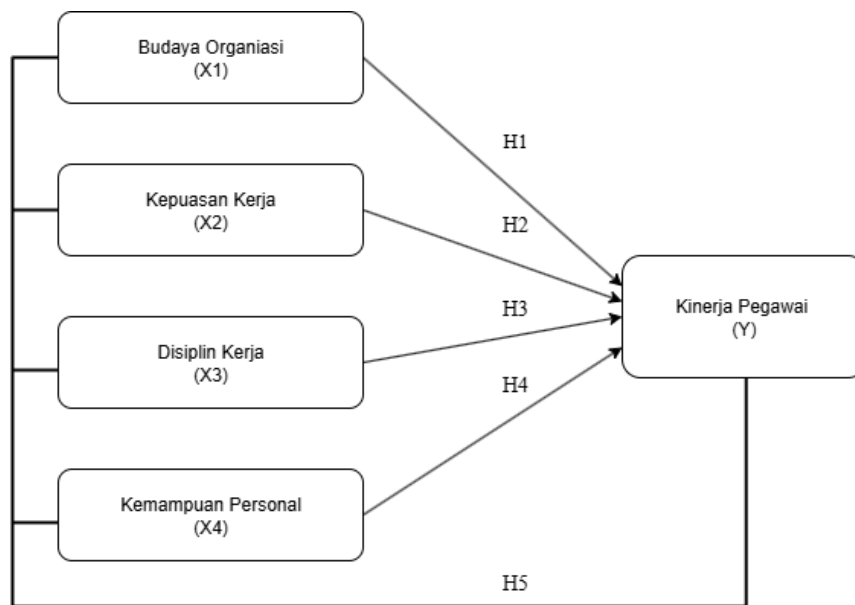
menurut (Supriyadi, 2019) “Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang melibatkan seluruh pegawai, manajer, dan para pemimpin, tujuan organisasi, serta dukungan organisasi dan dilakukannya proses umpan balik”

Menurt (Noemijati, 2019) “Penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk menilai pegawai sesuai dengan aktivitas dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan kata lain merupakan proses untuk menilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dalam bidang kerja masing – masing”

Dapat disimpulkan penilaian kinerja merupakan kegiatan perusahaan yang melibatkan seluruh pegawai, manajer dan para pemimpin, dengan kata lain proses untuk menilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dalam bidang kerja masing – masing

C. Kerangka Konseptual

Menurut (Notoadmojo, 2019). Arti definisi kerangka konsep penelitian adalah kerangka hubungan antara konsep – konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan teori pendukung tersebut, kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Menurut pendapat (Sugiyono, 2020) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumus masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kamilat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relavan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hopotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan bukan merupakan jawaban yang empirik. Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara
2. Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara

3. Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara
4. Kemampuan Personal(kompetensi Pegawai) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara
5. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Disiplin kerja, dan Kemampuan Personal(Kompetensi Pegawai) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara