

BAB II

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Widodo (2015) mengatakan bahwa Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kasmir (2016) juga mengungkapkan bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Widodo (2015) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Kualitas dan Kemampuan Karyawan

Kualitas dan kemampuan karyawan yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan.

2. Sarana Pendukung

Sarana pendukung yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, sarana produksi dan teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial dan keamanan kerja).

3. Supra Sarana

Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

c. Faktor-Faktor yang dinilai dalam Kinerja

Menurut Widodo (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Prestasi Pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas Pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan meliputi : membutuhkan sarana, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan meliputi : kehadiran, sanksi warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi meliputi : hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan dan media komunikasi.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Setiawan dan Kartika (2014) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.2 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2009) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Moeheriono, 2009). Kompetensi menurut Dessler (2013) adalah perilaku dari seseorang yang dapat diamati dan diukur untuk menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin. Lebih lanjut Dessler menjelaskan bahwa kompetensi dibagi menjadi tiga yakni kompetensi umum (seperti membaca dan menulis), kompetensi kepemimpinan (seperti berpikir strategis dan kepemimpinan) dan kompetensi teknis (seperti keahlian mengoperasikan komputer).

Dari pengertian tersebut, maka kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

b. Pentingnya Kompetensi

Menurut Dessler (2010) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis
Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan

proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai dalam perusahaan.

2. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

3. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*)

Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

4. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

c. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas

3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

d. Indikator Kompetensi

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romber (2007) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan dan jenis kelamin.

1. Pengalaman kerja suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009).
2. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2009).

3. Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2009)
4. Ketrampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu Sudarmanto, (2009).

2.1.3 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kekuatan yang mempengaruhi kehidupan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasan yang dilakukan pada sebuah organisasi yang mewakili norma-norma, perilaku yang kemudian diikuti oleh anggotanya (Agwu, 2014). Robbins dan Judge (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan system makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang dipakai sebagai arahan untuk berperilaku dari para anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2014) mengemukakan fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
4. Budaya untuk meningkatkan kemantapan system social.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

c. Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014), Proses penciptaan budaya organisasi terdiri melalui 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pikiran dan satu perasaan dengan mereka.
2. Mereka melakukan indoktrinasi dan mensosialisasikan cara berfikir serta perilaku mereka kepada karyawan.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasi keyakinan, nilai, serta asumsi tersebut.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.
- b. Memperhatikan detail.
- c. Orientasi pada hasil.
- d. Orientasi pada orang.
- e. Orientasi pada tim.
- f. Keagresifan.
- g. Stabilitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil dari beberapa peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian terhadap tema yang akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Salit & Netra (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016) tentang pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan lingkungan Kerja fisik terhadap kinerja pelayan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 63 responden Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pelayanan karyawan pada PDAM Kabupaten Tabanan adalah positif dan signifikan. Untuk meningkatkan kinerja pelayan maka perusahaan harus memhatikan faktor-faktor budaya organisasi, kompetensi, dan lingkungan kerja fisik.

2. Kurniawan et al., (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al., (2018) tentang hubungan antara kompetensi manajerial dan budaya organisasi di Lembaga Universitas Negeri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi deskriptif, desain lapangan, bukan eksperimental, cross-sectional. Populasi yang digunakan sebanyak 823 responden yang terdiri dari pengajar, administrasi dan tenaga profesional. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi manajerial dan budaya organisasi.

3. Jumrin et al., (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Jumrin et al., (2018) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kendari. Populasi dalam penelitian ini adalah semua 128 karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Taro Yamane sehingga sampel keseluruhan adalah 56 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi

mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Perusahaan Penyediaan Air Kota Kendari, yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi atau nilai R Square (R^2) sebesar 0,570 yang menunjukkan bahwa kontribusi budaya organisasi variabel terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kendari adalah 57%. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

4. Kurniasari et al., (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari et al., (2018) tentang peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat. Sampel diambil dengan metode survey dengan metode sampling jenuh sejumlah 143 perawat. Hasilnya kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi berdampak ke komitmen organisasional namun tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat. Komitemen organisasional menunjukkan peran mediasi secara penuh (*complete*) dalam memediasi pengaruh kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat RSUD Waluyo Jati Kraksaan.

5. Risianto & Mugiono (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Risianto & Mugiono (2018) tentang peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berperan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

6. Putriana *et al.*, (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Putriana *et al.*, (2015) tentang dampak budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Studi kasus di perusahaan motor jepang di Indonesia dengan sampel penelitian sebanyak 214 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

7. Noel et al., (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Noel et al., (2017) tentang pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (studi kasus balai kesehatan mata masyarakat Sulawesi Utara). Data yang terkumpul melalui kuesioner didistribusikan kepada 55 responden dan data diambil secara simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang terletak pada objek penelitian, lokasi penelitian, jenis perusahaan, populasi dan sampel. Perbedaan lain adalah jumlah variabel yang diteliti, untuk penelitian yang sekarang penulis hanya menggunakan 3 (tiga) variabel yang terdiri dari satu variabel bebas yaitu kompetensi, satu variabel mediasi yaitu budaya organisasi dan variabel terikat yaitu kinerja. Adapun variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, dimana jarang sekali penelitian yang menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

2.3 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Semakin tinggi kompetensi maka akan dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai. Menurut Spencer (1993) memandang bahwa pengetahuan, keterampilan dan perilaku sebagai karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif. Hasil ini bermakna bahwa variabel pengetahuan (berpikir analitis, berpikir konseptual, dan pengetahuan tentang pekerjaan) merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dan bersinergi mampu membentuk kinerja yang efektif. Terdapat beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Kurniawan et al., (2018), Arifin (2015), Pradnyana et al., (2018), Sujati et al., (2017), Winarno & Perdana (2015), Mukhtar (2018), Supriadi (2018) dan Syahrudin et al., (2016), Mahardiana & Thahir (2019), Asmoro et al., (2020), Srikaningsih & Setyadi (2015), Won (2009), Neda et al., (2010),

Sethela and Rosli (2011), Khattak et al., (2016), Tehseen et al., (2018), Meswantri & Awaludin (2018), Trismiyanto et al., (2018), Malau et al., (2019), Renyut et al., (2017), Ayu et al., (2018), Manani & Ngui (2019) dan Lotunani et al., (2014) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini diperkuat Wu (2008) yang menyatakan untuk meningkatkan kinerja maka perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawannya.

H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja

2. Pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi

Kompetensi didapatkan dengan pelatihan-pelatihan secara rutin. Kurangnya pelatihan yang diperoleh akan membuat pegawai kurang yakin dalam melakukan tugas dan fungsinya sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan akan memiliki kompetensi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang berkompetensi akan terbangun sifat kerja keras, orientasi pada hasil, kerjasama team, kejujuran dan lain-lain. Dari kompetensi karyawan itulah akan terbangun sebuah budaya dalam organisasi. Fadli *et al.* (2012) menyatakan bahwa karyawan yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan akan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya, dengan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan, maka karyawan akan berkomitmen terhadap perusahaan tempat bekerja. Robbins (2014) menyatakan budaya organisasi yang kuat memiliki dampak terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang memiliki potensi yang baik maka akan semakin kuat nilai-nilai di budaya organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al., (2018) tentang pengaruh kompetensi manajerial terhadap budaya di institut universitas negeri. Ketika membangun hubungan antara kompetensi manajerial dan budaya organisasi dari *Public University Institutes* disimpulkan bahwa nilai-nilai asosiasi antara variabel menunjukkan

kategori sedang, yang berarti bahwa kompetensi manajerial adalah variabel penting untuk mencapai budaya sehat yang kondusif untuk komitmen, kualitas dan keunggulan di lembaga-lembaga.

H2 : Kompetensi berpengaruh budaya organisasi

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Budaya yang kuat akan memperkokoh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hakim (2015) menyatakan budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap organisasi serta mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Jumrin et al., (2019), Mukhtar (2018), Supriadi (2018), Polychronio dan Trivellas (2018), dan Syahrudin et al., (2016), Srikaningsih & Setyadi (2015), Olu and Ojo (2009), Mujeeb et al., (2011) dan Asmoro et al., (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

4. Budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Banyak penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi pada kinerja pegawai, hasilnya terdapat ketidakkonsistenan. Untuk mengatasi inkonsisten hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi (Hustanarina dan Nor, 2007) yaitu dengan cara memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan kompetensi dan budaya organisasi dengan kinerja. Variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi hubungan kompetensi dengan kinerja tersebut adalah budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Shamsudin (2011) tentang

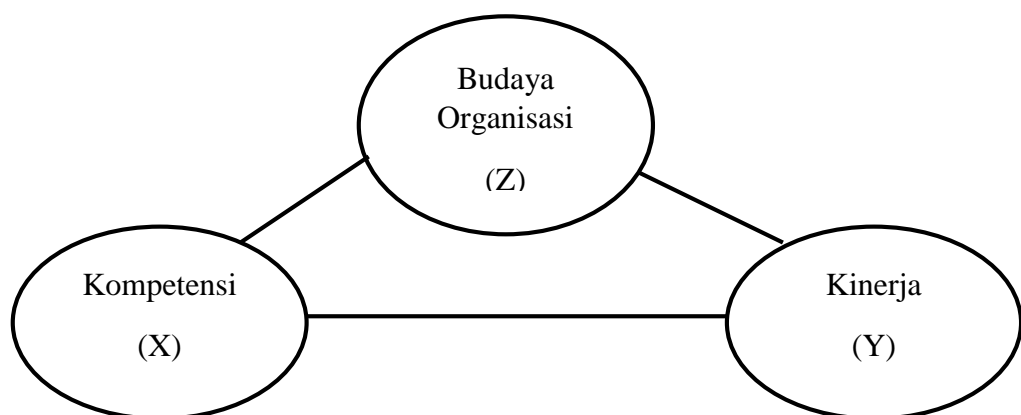
budaya organisasi sebagai moderator dari kompetensi kinerja manajer perawatan primer di Thailand Selatan. Hasil penelitian menemukan bahwa kepribadian secara spekulatif mampu menentukan kompetensi dalam budaya organisasi. Temuan mengungkapkan efek moderat dari budaya humanistik pada hubungan antara kesadaran, kemitraan dan kolaborasi. Peneliti juga menemukan tingkat kemitraan dan kolaborasi para manajer lebih berhati-hati dalam budaya humanistik yang tinggi. Dengan kata lain, para manajer cenderung menunjukkan tingkat kemitraan dan kompetensi kolaboratif tertinggi yaitu bertahan sampai tugas selesai, melakukan pekerjaan menyeluruh, penuh energi, melakukan hal-hal secara efisien, antusias dan bekerja dalam budaya humanistik yang kuat.

H4 : Budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 3 variabel yaitu kompetensi (X), budaya Organisasi (Z) dan kinerja (Y).

Gambar 2.1
Kerangka berpikir



Sumber : Data diolah penulis (2020)