

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Goal Setting Theory*

Teori *Goal Setting* pertama kali diperkenalkan oleh Edwin A. Locke pada tahun 1968 dan semakin berkembang melalui kolaborasinya dengan Gary P. Latham. Teori ini mendalilkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang secara signifikan memotivasi individu untuk mencapai hasil yang lebih baik. Penerapan teori ini kini mencakup berbagai bidang seperti pendidikan, organisasi, kesehatan, dan olahraga.

1. Kejelasan (*Clarity*)

Tujuan yang jelas dan spesifik membantu individu memahami apa yang perlu dicapai. Menurut Hartono dan Murniati (2020), penetapan tujuan yang spesifik seperti "meningkatkan produktivitas sebesar 15%" lebih efektif dibandingkan dengan "meningkatkan produktivitas." Kejelasan membantu individu fokus pada target yang diinginkan.

2. Tantangan (*Challenge*)

Locke dan Latham mengungkapkan bahwa tujuan yang menantang tetapi realistik meningkatkan motivasi. Penelitian Jackson dan Li (2022) mendukung bahwa karyawan modern lebih termotivasi ketika diberikan target yang menantang, khususnya dalam lingkungan kerja digital. Namun, penting untuk memastikan tantangan tidak melebihi kapasitas individu agar tidak menyebabkan stres berlebihan.

3. Komitmen (*Commitment*)

Tingkat komitmen terhadap tujuan menentukan keberhasilan pencapaiannya. Singh *et al.* (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam menetapkan tujuan sangat bergantung pada bagaimana tujuan tersebut selaras dengan nilai-nilai pribadi individu, serta strategi manajemen diri yang diterapkan.

4. Umpaman Balik (*Feedback*)

Umpaman balik yang teratur memungkinkan individu mengetahui sejauh mana kemajuan telah dicapai. Menurut *Frontiers in Psychology* (2024), kombinasi antara efikasi diri dan umpan balik secara signifikan meningkatkan motivasi siswa untuk mencapai tujuan akademiknya.

5. Kompleksitas Tugas (*Task Complexity*)

Locke dan Latham juga mengakui bahwa tugas yang terlalu kompleks dapat menurunkan motivasi. Oleh karena itu, tugas perlu dipecah menjadi bagian yang lebih kecil. Penelitian

di bidang pendidikan tinggi (*Frontiers in Education*, 2024) menunjukkan bahwa penggunaan alat digital membantu mempermudah pengelolaan tugas yang kompleks melalui pembagian sub-tujuan.

Penggunaan ***Goal Setting Theory*** dalam penelitian ini didasarkan pada pandangan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kejelasan, kesulitan, dan komitmen terhadap tujuan yang ditetapkan. Teori ini relevan karena kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam membantu pegawai memahami serta mencapai target kinerja. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai tujuan, budaya organisasi yang kuat memberikan arah dan nilai bersama dalam mencapai sasaran, sedangkan disiplin kerja mendorong konsistensi dan fokus terhadap target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, *Goal Setting Theory* menjadi dasar yang tepat untuk menjelaskan bagaimana ketiga variabel tersebut dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Sinambela, kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan (Sinambela dkk, 2018).

Sinambela mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela dkk, 2018).

Menurut Harsuko, kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan

relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi indikatoronal mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*) (Harsuko, 2017).

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyaan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) keputusan tasa segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan. Mangunegara bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sutrisno menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2019). Menurut Wibowo, kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2018).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut Moehleriono kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehleriono, 2019). Menurut Rivai dan Basri kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai dan Basri, 2017).

Maharjan menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Maharjan, 2018). Mathis

dan Jackson mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2019). Rivai dan Basri menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu (Rivai dan Basri, 2017).

Menurut Farida, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga individu tersebut dapat termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seorang dapat dikatakan baik, jika orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan dimasa yang akan datang (Farida, 2017).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam individu maupun dari lingkungan kerja:

1. Faktor Individu

Faktor individu mencakup aspek-aspek yang ada pada diri karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain:

a. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang membuat seseorang bersemangat dan bertekad untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kinerja.

b. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

c. Sikap dan Perilaku

Sikap positif dan perilaku yang baik dapat memengaruhi kinerja karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Luthans, 2015).

2. Faktor Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi semua kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang ada di tempat kerja, seperti:

a. **Fasilitas Kerja**

Sarana dan prasarana yang memadai akan menunjang kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

b. **Kondisi Lingkungan**

Termasuk kebersihan, keamanan, dan kenyamanan tempat kerja yang memengaruhi produktivitas karyawan.

c. **Hubungan Antarpegawai**

Interaksi sosial dan kerja sama yang harmonis antar rekan kerja dapat memperbaiki kinerja individu dan tim.

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi terkait dengan kebijakan, budaya, dan sistem manajemen yang diterapkan, misalnya:

a. **Kepemimpinan**

Gaya dan kualitas kepemimpinan sangat menentukan motivasi dan kinerja bawahan.

b. **Sistem Penghargaan**

Adanya sistem insentif dan penghargaan yang adil dapat memacu peningkatan kinerja.

c. **Budaya Organisasi**

Budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi akan mendorong kinerja yang optimal.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dapat menunjukkan bagaimana kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Fahmi, 2017).

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu alat ukur yang memungkinkan untuk membantu pegawai organisasi memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Menurut Sinambela tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya (Sinambela dkk, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, maka penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan para pegawai. Penilaian kinerja oleh perusahaan harus dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh pegawai, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi pegawai dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

2.2.4 Indikator Kinerja

Kinerja pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Menurut Gomes (2019), kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati (Gomes, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan dan digunakan juga untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Moheriono (2010) menyatakan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation.*” Yang mempunyai arti sebagai berikut, Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari individu yang secara kasual berkaitan dengan kriteria yang direferensikan secara efektif atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Sutrisno (2019) juga mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: “Kompetensi adalah suatu

kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.” Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh Sanghi (2017) dapat dinyatakan sebagai berikut: “*Competencies must lead to effective performance. This means that the performance of person with competency must be significantly better than that of a person without it. Competency thus refers to behavior, differentiating success from merely doing the job.*” Yang mempunyai arti sebagai berikut, Kompetensi harus mengarah pada kinerja yang efektif. Ini berarti bahwa kinerja seseorang dengan kompetensi harus secara signifikan lebih baik daripada seseorang yang tidak memiliki. Kompetensi dengan demikian mengacu pada perilaku, membedakan kesuksesan dari hanya melakukan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan (pendidikan, keterampilan dan pengalaman) yang ditunjukkan melalui interpretasi mereka dalam dunia kerja yang diharapkan dapat menghasilkan suatu capaian yang tinggi.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi seseorang tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Noe (2017), di antaranya:

1. Faktor Internal

a. Pendidikan dan Pelatihan

Tingkat pendidikan dan pelatihan yang diterima seseorang sangat menentukan tingkat kompetensi yang dimiliki. Pendidikan formal dan pelatihan kerja memberikan dasar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.

b. Pengalaman Kerja

Pengalaman praktis yang diperoleh melalui pekerjaan sehari-hari memperkaya kompetensi, terutama dalam hal keterampilan dan penyelesaian masalah.

c. Motivasi dan Sikap Pribadi

Motivasi belajar dan sikap positif terhadap pengembangan diri sangat berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi.

2. Faktor Eksternal

a. Lingkungan Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi akan mendorong peningkatan kompetensi karyawan.

b. Ketersediaan Sumber Daya

Akses terhadap fasilitas pelatihan, teknologi, dan sumber daya lain sangat berperan dalam pengembangan kompetensi.

c. Dukungan Manajemen

Kepemimpinan yang memberikan kesempatan pengembangan, feedback, dan penghargaan berkontribusi pada peningkatan kompetensi individu.

3. Faktor Sosial dan Lingkungan

a. Interaksi Sosial dan Jejaring

Kompetensi juga dapat berkembang melalui interaksi dengan rekan kerja, mentor, dan jejaring profesional yang memperluas wawasan dan pengetahuan.

b. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi menuntut individu untuk terus memperbarui kompetensi agar tetap relevan di dunia kerja.

2.3.3 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi pegawai menurut Sumber: Wirawan (2019) merujuk kepada teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, diantaranya diklasifikasikan dalam 5 kategori yaitu:

1. Motif (*motive*) adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Apa yang mendorong perilaku yang mengarah dan di pilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Watak (*traits*) merupakan sikap perilaku yaitu yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*selfcontrol*), kekuatan melawan ketegangan (*stress-resistance*), dan ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
3. Konsep diri (*self-concept*) yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Self-concept* merupakan semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada era tertentu (bidang spesifik). Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang

paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Kemampuan fisik (jasmani) adalah kemampuan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan kecekatan. Sedangkan kemampuan mental berhubungan dengan kemampuan intelektual yang dimiliki individu seperti kemampuan berpikir dan memecahkan masalah.

2.3.4 Tujuan Kompetensi

Penggunaan kompetensi pegawai dalam organisasi menurut Hutapea dan Thoha (2018) pada umumnya adalah sebagai berikut:

1. **Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)**

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, dan tingkat pekerjaan yang dilakukan.

2. **Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)**

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan.

3. **Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)**

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan atas persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai.

4. **Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)**

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (*value*) atau budaya organisasi serta semangat kerja (*motivation*) orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasarkan pada visi dan misi organisasi.

5. **Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)**

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai

budaya suatu perusahaan (*culture*).

2.3.5 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi ini digunakan untuk mengukur variabel, agar dapat dengan mudah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi SDM dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Gordon (2017) indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. **Pengetahuan (*knowledge*)**

Pengetahuan adalah kesadaran individu dalam bidang kognitif, misalnya, seorang pegawai yang bekerja dalam perusahaan mengetahui cara belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. **Pemahaman (*understanding*)**

Pemahaman adalah individu yang memiliki kedalaman kognitif, yang mana dalam setiap pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan juga efisien.

3. **Kemampuan (*skill*)**

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

4. **Nilai (*value*)**

Nilai adalah standar perilaku yang diyakini telah menyatu dalam setiap individu. Misalnya perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas seperti kejujuran, keterbukaan, dan demokratis.

5. **Sikap (*attitude*)**

Sikap adalah perasaan (senang dan tidak senang, suka dan tidak suka) atau reaksi setiap individu terhadap suatu rangsangan yang dating dari luar. Misalnya perasaan terhadap kenaikan gaji.

6. **Minat (*interest*)**

Minat adalah kecenderungan setiap individu untuk melakukan sesuatu. Misalnya melakukan suatu kegiatan aktivitas kerja.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang menjadi panduan dalam perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut

Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok saat mereka menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini telah terbukti efektif dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah organisasi.

Robbins dan Judge (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "sistem nilai bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain." Sistem ini menciptakan identitas kolektif dan menjadi pedoman perilaku individu di dalam organisasi.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2020) budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama:

1. Faktor Internal

a. Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Budaya organisasi biasanya dibentuk berdasarkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Nilai-nilai inti yang menjadi pedoman kerja sering kali berakar pada visi dan misi ini.

b. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi pembentukan dan perubahan budaya organisasi. Pemimpin yang kharismatik dan visioner dapat menciptakan budaya yang kuat.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang hierarkis cenderung menciptakan budaya formal, sedangkan struktur yang lebih datar mendorong budaya yang fleksibel dan inovatif.

2. Faktor Eksternal

a. Lingkungan Sosial dan Ekonomi

Budaya organisasi sering kali dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, dan tren industri.

b. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat memengaruhi budaya organisasi dengan mendorong efisiensi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan.

c. Regulasi dan Hukum

Budaya organisasi juga dibentuk oleh regulasi dan hukum yang berlaku di negara atau industri tempat organisasi beroperasi.

3. Faktor Sosial dan Budaya

a. Karyawan

Keberagaman latar belakang, nilai, dan budaya karyawan memengaruhi pembentukan budaya organisasi.

b. Hubungan Antarpegawai

Interaksi sosial antara karyawan membentuk pola perilaku yang pada akhirnya menjadi budaya organisasi.

2.4.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

1. **Memberikan Identitas kepada Anggota Organisasi:** Budaya menciptakan identitas kolektif yang memperkuat rasa memiliki di antara anggota organisasi.
2. **Mempermudah Komitmen Kolektif:** Budaya yang kuat membantu menciptakan komitmen di antara anggota organisasi terhadap tujuan bersama.
3. **Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial:** Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme pengendali sosial yang mengatur perilaku anggota organisasi.
4. **Sebagai Mekanisme Adaptasi:** Budaya organisasi membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal (Cameron & Quinn, 2021).

2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menurut Kotter dan Heskett, organisasi dengan budaya adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan cenderung lebih sukses dalam jangka panjang dibandingkan organisasi dengan budaya yang kaku. Selain itu, budaya yang mendukung kerja sama tim dan inovasi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional (Robbins & Judge, 2020).

2.4.5 Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator utama budaya organisasi yang sering digunakan dalam penelitian adalah:

1. **Inovasi dan Pengambilan Risiko:** Tingkat dukungan organisasi terhadap inovasi dan toleransi terhadap risiko.
2. **Perhatian terhadap Detail:** Fokus pada presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. **Orientasi Hasil:** Penekanan pada hasil daripada proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. **Orientasi Orang:** Tingkat perhatian organisasi terhadap kesejahteraan anggota.

5. **Kerja Sama Tim:** Tingkat dukungan terhadap kerja sama dan kolaborasi antar anggota.
6. **Agresivitas:** Tingkat kompetisi dan dominasi dalam organisasi.
7. **Stabilitas:** Penekanan pada stabilitas organisasi dibandingkan dengan pertumbuhan atau inovasi (Robbins & Judge, 2020).

2.5 Disiplin Kerja

2.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah perilaku yang mencerminkan ketiaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku di tempat kerja, sehingga menciptakan suasana kerja yang produktif dan kondusif. Menurut Hasibuan (2016), disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketentuan organisasi yang muncul dari kesadaran pribadi dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, Sutrisno (2019) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu alat untuk melatih dan membentuk pegawai agar mematuhi semua aturan yang berlaku dan dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin yang baik akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah fondasi utama dalam mencapai tujuan organisasi karena disiplin menciptakan keteraturan dan efisiensi. **Sutrisno (2019)** melalui penelitian di sektor publik, ia menemukan bahwa tingkat disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik dan kepuasan pelanggan. **Mangkunegara (2021)** menegaskan bahwa disiplin kerja yang baik mendorong peningkatan produktivitas pegawai dan mengurangi tingkat kesalahan kerja. Serta **Fakhri & Pratama (2022)** dalam jurnal "Manajemen dan Organisasi Indonesia," mereka menyebutkan bahwa disiplin kerja berperan sebagai katalis dalam membangun budaya kerja yang kompetitif, khususnya di organisasi dengan tuntutan kinerja tinggi.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Sutrisno (2019) menyatakan disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi:

1. Faktor Internal
 - a. **Kesadaran Individu**

Kesadaran akan pentingnya tugas dan tanggung jawab sangat memengaruhi disiplin kerja. Individu yang memiliki kesadaran tinggi cenderung lebih disiplin.
 - b. **Motivasi**

Motivasi internal, seperti keinginan untuk sukses atau berkembang, mendorong seseorang untuk tetap disiplin dalam pekerjaannya.

c. **Komitmen**

Komitmen terhadap organisasi dan pekerjaan merupakan pendorong utama bagi karyawan untuk mematuhi peraturan dan prosedur.

2. Faktor Eksternal

a. **Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang mendukung dan tegas memengaruhi tingkat disiplin kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan dan pengawasan yang baik dapat meningkatkan disiplin karyawan.

b. **Sistem Pengawasan**

Sistem pengawasan yang efektif, baik langsung maupun tidak langsung, berperan penting dalam membangun disiplin kerja.

c. **Kompensasi dan Sanksi**

Kompensasi yang adil dan penerapan sanksi yang konsisten terhadap pelanggaran disiplin adalah faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk tetap disiplin.

3. Faktor Lingkungan Kerja

a. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang mendukung disiplin akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kepatuhan.

b. **Kondisi Fisik dan Psikologis**

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat secara fisik dan psikologis meningkatkan semangat kerja dan disiplin karyawan.

c. **Hubungan Sosial**

Hubungan yang harmonis antara rekan kerja dan atasan membantu menciptakan suasana kerja yang mendukung kedisiplinan.

2.5.3 Pentingnya Disiplin Kerja

Disiplin kerja berperan penting dalam:

1. **Menciptakan Ketertiban dan Keamanan:** Dengan adanya disiplin, organisasi dapat beroperasi dengan lancar tanpa gangguan yang disebabkan oleh pelanggaran aturan.

2. **Meningkatkan Produktivitas:** Disiplin memastikan pegawai melaksanakan tugas tepat waktu dan sesuai standar, sehingga meningkatkan output kerja.
3. **Membangun Reputasi Organisasi:** Organisasi yang disiplin cenderung memiliki citra yang baik di mata publik karena keandalan dan profesionalisme pegawai.
4. **Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai:** Dengan disiplin, pegawai dapat mencapai target kerja dan memperoleh penghargaan atau insentif sesuai kontribusinya.

2.5.4 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Menurut Hasibuan (2016), pegawai yang disiplin akan lebih mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas pekerjaan, dan mendukung pencapaian target organisasi. Fakhri & Pratama (2022) juga menyoroti bahwa disiplin kerja menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan kolaborasi antarpegawai.

2.5.5 Indikator Disiplin Kerja

Mangkunegara (2021) menyatakan indikator disiplin kerja yang sering dijadikan acuan meliputi:

1. **Kehadiran dan Ketepatan Waktu:** Seberapa sering pegawai hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja.
2. **Kepatuhan terhadap Aturan Organisasi:** Tingkat ketataan pegawai terhadap kebijakan, prosedur, dan instruksi kerja.
3. **Efisiensi Pemanfaatan Waktu:** Kemampuan pegawai untuk menggunakan waktu kerja secara produktif.
4. **Konsistensi Kinerja:** Keberlanjutan pegawai dalam menjaga standar kinerja yang telah ditetapkan.
5. **Tanggung Jawab:** Kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai tenggat waktu.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
1.	Febriansyah dan Hotiana (2018)	Pengaruh motivasi dan stres kerja	Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh	Penelitian ini mendukung tinjauan pustaka tentang kinerja

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
		terhadap kinerja pegawai	signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, sementara stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, menegaskan pentingnya peran organisasi dalam memberikan dorongan dan dukungan yang tepat untuk meningkatkan performa kerja karyawan.	
2.	Hakim dan Santoso (2024)	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung	Hasil studi menunjukkan bahwa efektifitas nilai kepemimpinan, motivasi tinggi, dan kepuasan terhadap pekerjaan yang baik secara positif memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu faktor tersebut secara sinergis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.	Penelitian ini mendukung tinjauan pustaka tentang kinerja
3.	Irawan dan Devialesti (2024)	Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara	Hasil penelitian ini menekankan pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk	Penelitian ini mendukung tinjauan pustaka tentang kinerja

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
		dengan Pendapatan Pegawai sebagai Variabel Moderating pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung	ASN, serta perlunya struktur kompensasi yang adil untuk memotivasi kinerja. Dengan demikian, organisasi sektor publik dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi melalui strategi manajemen berbasis bukti.	
4.	Singagerda, Maria, dan Rufaidah (2023)	<u>Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</u>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai secara signifikan.	Penelitian ini mendukung tinjauan pustaka tentang kinerja
5.	Sutrisno (2019)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Publik	Kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih produktif, sementara disiplin kerja memastikan konsistensi kinerja.	Penelitian ini mendukung analisis bahwa kompetensi dan disiplin kerja adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk layanan publik seperti bandara.
6.	Mangkunegara (2021)	Peran Budaya Organisasi dalam	Budaya organisasi yang inklusif dan	Penelitian ini relevan karena

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
		Meningkatkan Kinerja Pegawai	mendukung inovasi meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Faktor seperti orientasi pada hasil dan kerja sama tim ditemukan sebagai penentu utama.	menyoroti budaya organisasi sebagai faktor utama yang mendorong kinerja pegawai, yang akan menjadi fokus dalam penelitian di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.
7.	Fakhri & Pratama (2022)	Hubungan Antara Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai pada Organisasi Berbasis Layanan	Disiplin kerja berperan signifikan dalam menciptakan efisiensi operasional. Pegawai yang mematuhi aturan organisasi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan yang tidak.	Penelitian ini mendukung gagasan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan membantu organisasi layanan seperti bandara dalam mencapai target operasional.
8.	Rahmawati (2020)	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Industri Pariwisata	Kompetensi individu meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap dinamika pekerjaan, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan sinergi antar anggota tim.	Studi ini menunjukkan pentingnya kompetensi dan budaya organisasi dalam sektor layanan, yang sejalan dengan penelitian tentang kinerja pegawai bandara.
9.	Yusuf et al. (2023)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Sektor Transportasi	Budaya organisasi, disiplin kerja, dan pelatihan kompetensi ditemukan sebagai variabel yang secara signifikan memengaruhi efisiensi dan kualitas layanan di sektor transportasi.	Studi ini menjadi rujukan langsung karena fokus pada sektor transportasi, memberikan kerangka yang serupa untuk mengkaji Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.
10.	Wright et al. (2018)	<i>The Role of Competency Development and</i>	Kompetensi individu yang dikembangkan	Penelitian ini relevan karena menekankan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
		<i>Organizational Culture in Enhancing Employee Performance</i>	melalui pelatihan berkelanjutan dan budaya organisasi yang suportif meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai. Penelitian ini menyoroti pentingnya sinergi antara kompetensi teknis dan budaya kerja untuk mencapai tujuan organisasi.	pentingnya pengembangan kompetensi pegawai di sektor layanan seperti bandara.
11.	Cameron & Quinn (2011)	<i>Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework</i>	Penelitian ini memperkenalkan kerangka kerja nilai-nilai bersaing (<i>Competing Values Framework</i>) untuk mendiagnosa budaya organisasi. Budaya yang berorientasi pada inovasi dan hasil ditemukan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi.	Model ini dapat diterapkan untuk menganalisis budaya organisasi di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai.
12.	Singh & Kumar (2020)	<i>Discipline and Employee Performance: An Empirical Study</i>	Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Pegawai yang disiplin lebih cenderung mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.	Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di sektor layanan transportasi.
13.	Denison <i>et al.</i> (2012)	<i>Organizational Culture and Effectiveness: Can Culture Be Managed to Improve Performance?</i>	Budaya organisasi yang dikelola dengan baik berkontribusi pada keberhasilan organisasi, terutama melalui peningkatan	Penelitian ini menjadi acuan penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat dioptimalkan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
			kolaborasi dan inovasi antar pegawai.	untuk meningkatkan kinerja di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.

2.7 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2018).

2.7.1 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah pengelompokan atau penataan berbagai teori yang relevan dengan suatu penelitian atau kajian untuk memberikan landasan teoritis yang kokoh. Dalam konteks akademis, istilah ini sering digunakan untuk menggambarkan rangkaian teori yang saling mendukung, melengkapi, atau bahkan bertentangan, yang digunakan untuk menjelaskan fenomena tertentu.

Kajian teori:

1. Kompetensi
2. Budaya organisasi
3. Disiplin kerja
4. Kinerja

Kajian empiris:

- a. Kompetensi (X_1) terhadap peningkatan kinerja (Y)
- b. Budaya organisasi (X_2) terhadap peningkatan kinerja (Y)
- c. Disiplin kerja (X_3) terhadap peningkatan kinerja (Y)
- d. Kompetensi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan disiplin Kerja (X_3) terhadap peningkatan kinerja (Y)

Uji Statistik:

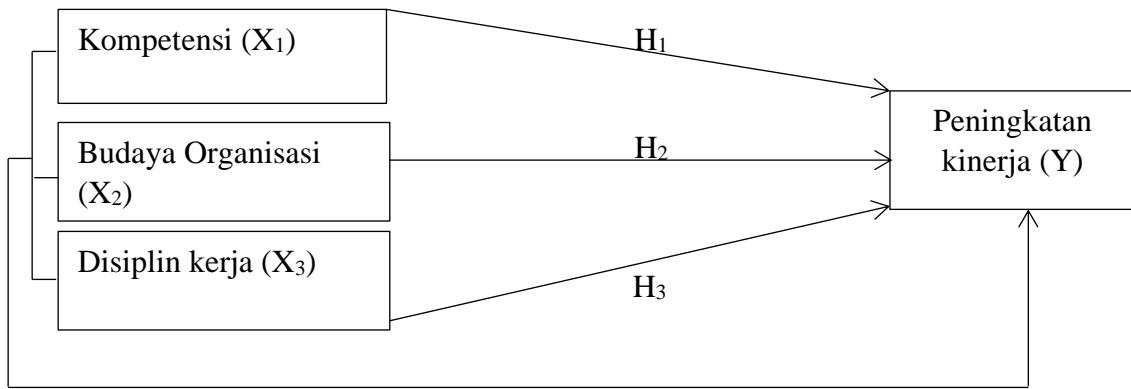
1. Uji t
2. Uji F
3. Koefisien determinasi

Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.7.2 Kerangka Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun kerangka hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Hipotesis

2.8 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

2.8.1 Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Peningkatan Kinerja

Kompetensi pegawai merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Kompetensi yang tinggi tidak hanya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga berperan dalam peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi pegawai seringkali menjadi salah satu faktor utama yang menentukan seberapa baik seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Sutrisno, 2019). Menurut Wibowo (2020), kompetensi pegawai terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompetensi teknis dan kompetensi perilaku. Kompetensi teknis mengacu pada kemampuan dalam menjalankan pekerjaan secara spesifik,

sementara kompetensi perilaku berkaitan dengan sikap dan cara pegawai berinteraksi dengan orang lain di lingkungan kerja. Kedua kompetensi ini saling mendukung untuk menciptakan kinerja yang optimal dan memadai dalam organisasi.

Penelitian Yuliana dan Suryani (2021) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada sektor pelayanan publik di Indonesia. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu bekerja dengan lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, penelitian oleh Hadi (2020) menemukan bahwa meskipun kompetensi pegawai di beberapa instansi pemerintah di Indonesia cukup baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh faktor lain seperti kurangnya dukungan manajerial, tidak jelasnya tujuan organisasi, serta kurangnya motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai tanpa adanya faktor lain yang mendukung. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.

2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja

Budaya organisasi merupakan nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi yang mempengaruhi cara kerja, interaksi, dan hubungan antara pegawai dalam organisasi tersebut (Schein, 2017). Menurut Robbins (2020), budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau menghambat produktivitas pegawai. Budaya yang kuat akan memperkuat perilaku positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, budaya yang lemah atau tidak sesuai dapat menurunkan kinerja pegawai dan menciptakan ketidakpastian di dalam organisasi. Menurut Soetrisno (2021), budaya organisasi yang mendukung menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan komunikasi antar pegawai, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian lebih lanjut, ditemukan bahwa budaya yang terbuka, kolaboratif, dan berfokus pada hasil cenderung berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Adi dan Sumantri (2022) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung di instansi pemerintah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang baik dan kondusif lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan komunikasi yang terbuka dan hubungan antar pegawai yang lebih baik, kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan. Sedangkan, penelitian oleh Rahman (2020) menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi di beberapa perusahaan swasta di Indonesia sudah berkembang dengan baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh faktor lain seperti ketidaksesuaian antara budaya yang dianut dengan kebijakan manajerial, serta kurangnya perhatian terhadap pengembangan individu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor budaya organisasi perlu dikombinasikan dengan elemen-elemen lain untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.

2.8.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja

Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku di dalam organisasi. Menurut Widodo (2019), disiplin kerja mencakup aspek waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Disiplin yang baik dapat meningkatkan tanggung jawab, mengurangi ketidakhadiran, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan, yang akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, menurut Hidayat (2020), disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan ketepatan waktu, tetapi juga melibatkan etika kerja, integritas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih fokus dan konsisten, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja mereka. Dalam banyak kasus, pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, berkolaborasi dengan lebih baik, dan mampu mematuhi peraturan yang ada, yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian oleh Nuryanto dan Siti (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi cenderung lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga berdampak langsung pada

peningkatan kinerja. Disiplin yang baik membantu pegawai dalam mencapai standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Berbeda dengan penelitian Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa meskipun disiplin kerja yang tinggi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, faktor lain seperti kurangnya motivasi kerja dan komunikasi yang tidak efektif di tempat kerja dapat menghambat dampak positif disiplin kerja terhadap kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja harus dipadukan dengan faktor lain untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Disiplin kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.

2.8.4 Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja

Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai merupakan hubungan yang kompleks dan saling berinteraksi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan efektif dan efisien, menghasilkan hasil kerja yang lebih baik (Sutrisno, 2021). Budaya organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana pegawai dapat berkolaborasi dengan lebih baik, serta memotivasi mereka untuk berinovasi dan mencapai tujuan organisasi (Soetrisno, 2021). Sedangkan disiplin kerja yang baik akan mengarahkan pegawai untuk mengikuti prosedur dengan tepat waktu, menjaga kualitas kerja, dan mematuhi aturan yang ada, yang berdampak langsung pada kinerja mereka (Hidayat, 2020).

Penelitian Sari dan Yuliana (2021) mengungkapkan bahwa kompetensi, budaya organisasi yang kondusif, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada sektor publik. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai, bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung, dan menunjukkan disiplin kerja yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan hasil penelitian Budianto (2020) menunjukkan bahwa meskipun kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja sering dianggap sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, dalam beberapa penelitian yang dilakukan di perusahaan manufaktur, hasilnya menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal seperti kurangnya penghargaan terhadap pegawai dan beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi pengaruh positif dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga

faktor tersebut perlu dipadukan dengan elemen lain agar dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Kompentensi, budaya organisasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.