

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.1 *Grand Theory: Teori Kinerja (Performance Theory)***

Penelitian mengenai Analisis Kompetensi, Pengalaman Kerja, dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada BKAD Kota Bandar Lampung memiliki keterkaitan langsung dengan Teori Kinerja (Performance Theory). Teori ini menegaskan bahwa kinerja individu terbentuk dari kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Dalam konteks organisasi publik seperti BKAD, teori ini menjadi landasan yang tepat untuk menjelaskan bagaimana kinerja aparatur dipengaruhi oleh kemampuan personal, pengalaman profesional, dan lingkungan kerja.

Variabel kompetensi yang diteliti mencerminkan faktor internal utama dalam Teori Kinerja. Pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan interpersonal pegawai menentukan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang kompeten cenderung bekerja lebih produktif, akurat, serta mampu mencapai target dengan kualitas yang baik. Hal ini sesuai dengan pandangan teori bahwa kapasitas individu menjadi fondasi dari perilaku kerja yang berkinerja tinggi.

Selain itu, pengalaman kerja juga merupakan bagian dari faktor internal dalam teori tersebut. Melalui pengalaman, pegawai BKAD memahami mekanisme kerja, prosedur keuangan daerah, serta pola koordinasi antarbidang. Pengalaman membentuk kemampuan adaptasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah secara lebih cepat dan tepat. Kondisi ini memperkuat asumsi dalam Performance Theory bahwa proses belajar dari pengalaman menjadi elemen penting dalam peningkatan kinerja.

Sementara itu, budaya organisasi merepresentasikan faktor eksternal dalam kerangka teori. Lingkungan kerja yang mendukung, harmonis, komunikatif, dan disiplin menciptakan kondisi yang mendorong pegawai berkontribusi optimal. Budaya

kerja yang positif membentuk rasa tanggung jawab, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Teori Kinerja menjelaskan bahwa variabel eksternal seperti nilai-nilai organisasi, sistem kerja, dan interaksi sosial mampu memperkuat atau melemahkan performa individu.

Secara keseluruhan, penelitian ini menerapkan Teori Kinerja secara komprehensif melalui pengujian pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKAD baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan dari ketiga variabel tersebut memperkuat relevansi teori ini dalam konteks birokrasi daerah. Temuan tersebut juga menegaskan bahwa kinerja aparatur tidak hanya dibentuk oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh pengalaman profesional dan kualitas lingkungan kerja yang mendukung.

## **2.1 Kompetensi**

### **2.1.1 Pengertian Kompetensi**

Suryana (2020) mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu dengan baik dan efektif (Suryana, 2020). Kompetensi meliputi berbagai aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, serta pengalaman yang dimiliki individu dalam menghadapi tugas dan pekerjaan tersebut. Suryana menekankan bahwa kompetensi bukan hanya sekadar kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi yang dihadapi di tempat kerja, yang mencakup pemahaman terhadap aspek

sosial, emosional, dan organisasi. Sementara itu, Nasution (2020) mengartikan kompetensi sebagai kapasitas seseorang dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang relevan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan (Nasution, M., 2020). Kompetensi di sini juga mencakup kemampuan untuk bekerja dalam tim, berkomunikasi dengan efektif, serta memiliki sikap profesional dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan. Kompetensi tidak hanya diukur dari sisi output, tetapi juga dari sisi proses yang mengarah pada pencapaian tujuan kerja.

Spencer dan Spencer (2020) menyatakan bahwa kompetensi mencakup kualitas pribadi yang mendasari kinerja yang baik dalam pekerjaan dan bisa dipelajari serta dikembangkan (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 2020). Kompetensi bukan hanya tentang kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kecerdasan emosional dan keterampilan interpersonal yang mempengaruhi interaksi dalam organisasi. Sementara itu, Kocakulah (2020), kompetensi kini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja yang kompleks. Misalnya, seorang pemimpin yang kompeten tidak hanya memiliki pengetahuan dalam bidang manajerial, tetapi juga mampu memahami dan merespons kebutuhan timnya dalam situasi yang penuh tantangan (Kocakulah, 2020).

Kompetensi adalah gabungan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang mendukung keberhasilan kerja. Selain keterampilan teknis, kompetensi juga mencakup adaptasi dan kecerdasan emosional yang penting di dunia kerja.

### 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Suryana (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kompetensi seseorang. Pengetahuan yang luas dan mendalam dalam bidang tertentu memungkinkan individu untuk memahami tugas yang diberikan dengan lebih baik. Pengetahuan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup pemahaman tentang konteks sosial, budaya, dan organisasi. Dengan pengetahuan yang memadai, individu dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk terus meningkatkan pengetahuan mereka, baik melalui pendidikan formal maupun informal, untuk mempertahankan kompetensinya dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

2. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan yang dimiliki seseorang juga sangat mempengaruhi kompetensi. Keterampilan ini dapat berupa keterampilan teknis, seperti penguasaan alat atau perangkat tertentu, maupun keterampilan interpersonal, seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja dalam tim. Keterampilan teknis sangat penting dalam menyelesaikan tugas-tugas spesifik, sedangkan keterampilan interpersonal memungkinkan individu untuk berkolaborasi dengan baik dalam tim atau organisasi. Keterampilan dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pelatihan, atau pendidikan, dan menjadi salah satu elemen penting dalam pengembangan kompetensi seseorang.

### 3. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Pengalaman kerja memainkan peran yang sangat besar dalam membentuk kompetensi seseorang. Melalui pengalaman kerja, individu dapat mempraktikkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam situasi nyata, serta belajar dari keberhasilan dan kegagalan yang dialaminya. Pengalaman kerja juga memungkinkan individu untuk mengasah kemampuan *problem-solving* dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan kecerdasan emosional yang dibutuhkan untuk mengelola hubungan dengan rekan kerja, atasan, atau klien. Oleh karena itu, semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, semakin berkembang kompetensinya dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja.

### 4. Sikap dan Perilaku (*Attitudes and Behaviors*)

Sikap dan perilaku seseorang juga mempengaruhi kompetensinya. Individu dengan sikap positif, seperti proaktif, terbuka terhadap umpan balik, dan berorientasi pada hasil, cenderung lebih berhasil dalam mengembangkan kompetensinya. Sikap ini mencakup juga bagaimana seseorang merespons perubahan, menghadapi tantangan, dan mengelola stres. Perilaku yang baik, seperti etika kerja yang tinggi, tanggung jawab, dan kedisiplinan, sangat penting dalam mendukung kompetensi individu untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

### 5. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang mendukung juga berpengaruh besar terhadap pengembangan kompetensi. Suasana kerja yang positif, fasilitas yang memadai, dan budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong individu untuk lebih mengembangkan potensi dirinya. Dukungan dari atasan dan rekan kerja dalam bentuk motivasi, pelatihan, serta pemberian kesempatan untuk belajar dan berkembang juga sangat

berperan dalam meningkatkan kompetensi. Lingkungan yang terbuka dan kolaboratif akan mendorong individu untuk berinovasi dan bekerja lebih efisien (Suryana, 2020).

### 2.1.3 Indikator Kompetensi

Suryana (2020) menyebutkan beberapa indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan baik, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai berikut:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan dasar utama kompetensi. Individu perlu memahami bidang pekerjaannya agar dapat menjalankan tugas dengan benar. Hal ini mencakup teori, prinsip, dan informasi yang relevan. Kompetensi dalam aspek pengetahuan diukur dari sejauh mana seseorang menguasai materi yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif.

2) Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan mencakup kemampuan teknis dan interpersonal untuk menyelesaikan tugas secara efisien. Kompetensi ini diukur dari penerapan pengetahuan dan pengalaman dalam memecahkan masalah serta bekerja sama dalam tim.

3) Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan beradaptasi mencerminkan kecepatan dan efektivitas seseorang dalam menyesuaikan diri dengan perubahan atau tantangan. Kompetensi ini ditandai dengan fleksibilitas, ketenangan, dan pemikiran jernih dalam situasi yang dinamis.

4) Kemampuan Memecahkan Masalah (*Problem Solving*)

Kemampuan memecahkan masalah mencerminkan kompetensi dalam menghadapi tantangan tak terduga. Individu yang kompeten mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi secara kritis dan efektif.

5) Sikap Profesional (*Professional Attitude*)

Sikap profesional mencerminkan etika kerja, disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan komitmen terhadap kualitas serta tujuan organisasi.

6) Kemampuan Kepemimpinan (*Leadership Ability*)

Bagi manajer atau pemimpin, kompetensi kepemimpinan mencakup kemampuan mengarahkan tim, mengambil keputusan, mengelola konflik, memotivasi, serta mendelegasikan tugas secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

7) Komunikasi (*Communication*)

Kemampuan komunikasi yang baik merupakan indikator penting kompetensi, mencakup penyampaian informasi secara jelas, efektif, serta kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan, mendengarkan aktif, dan berinteraksi dengan berbagai pihak. (Suryana, 2020).

## 2.2 Pengalaman Kerja

### 2.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan kompetensi individu di dunia profesional. Menurut Wijayanti (2020), pengalaman kerja merujuk pada pengalaman praktis yang diperoleh seseorang melalui keterlibatan langsung dalam tugas-tugas tertentu dalam lingkungan pekerjaan. Pengalaman ini mencakup berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan, durasi pekerjaan, serta keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan selama bekerja. Sebagai hasil dari pengalaman tersebut, individu dapat mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan dan meningkatkan kemampuannya untuk mengatasi masalah yang ada di tempat kerja. Pengalaman kerja yang beragam dapat membantu seseorang meningkatkan kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang penuh tantangan.

Lebih lanjut, menurut Nugroho (2021), pengalaman kerja juga berhubungan erat dengan pembelajaran informal yang terjadi di luar pelatihan resmi. Pengalaman kerja menciptakan kesempatan bagi individu untuk belajar melalui praktik langsung dan berinteraksi dengan rekan kerja atau atasan, yang memperkaya pengetahuan dan keterampilan teknis. Pengalaman ini tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan interpersonal, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan mengelola konflik. Dengan demikian, pengalaman kerja bukan hanya sebatas waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan, melainkan juga kualitas dari pembelajaran yang diperoleh dalam menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawab.

Pengalaman kerja adalah proses pembelajaran yang terjadi melalui keterlibatan langsung dalam pekerjaan yang mengembangkan keterampilan teknis dan interpersonal. Menurut para ahli terkini, pengalaman kerja bukan hanya dilihat dari lamanya seseorang bekerja, tetapi juga dari seberapa dalam dan luas pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh selama masa kerja. Oleh karena itu, pengalaman kerja memainkan peran penting dalam peningkatan kompetensi individu dan kinerja profesional yang optimal.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Wijayanti (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor mempengaruhi pengalaman kerja seseorang yang dapat berdampak pada pengembangan keterampilan dan kompetensi mereka di tempat kerja. Berikut adalah beberapa faktor tersebut:

#### **1. Jenis Pekerjaan**

Jenis pekerjaan yang dijalani memengaruhi pengalaman kerja yang diperoleh. Pekerjaan kompleks dengan keterampilan teknis tinggi memberikan pengalaman lebih beragam, sementara pekerjaan rutin cenderung terbatas pada keterampilan tertentu. Individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah akan memperoleh pengalaman lebih luas dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi.

#### **2. Durasi dan Keterlibatan dalam Pekerjaan**

Durasi bekerja di suatu posisi memengaruhi kedalaman pengalaman kerja. Semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman yang diperoleh dari situasi rutin maupun menantang. Keterlibatan aktif dalam proyek dan tantangan di tempat kerja memperkaya pengalaman karena setiap tantangan membawa pembelajaran baru.

### 3. Dukungan dan Mentoring

Dukungan atasan, rekan kerja, dan kesempatan mentoring memengaruhi pengalaman kerja. Lingkungan yang mendukung memungkinkan pembelajaran lebih banyak, umpan balik konstruktif, dan perbaikan kinerja, sementara mentoring mempercepat perkembangan dengan wawasan praktis yang tidak didapatkan dari pelatihan formal.

### 4. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang kondusif dan budaya organisasi yang mendukung pengembangan diri memengaruhi pengalaman kerja. Organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran memungkinkan pengembangan keterampilan, sementara budaya rigid membatasi kesempatan untuk pengalaman yang lebih luas.

#### 2.2.3 Indikator Pengalaman Kerja

Wijayanti (2020) menyebutkan beberapa indikator pengalaman kerja yang dapat dilihat dari berbagai aspek yang mencerminkan kualitas dan keberagaman pengalaman yang diperoleh seseorang selama bekerja. Beberapa indikator utama yang menggambarkan pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

##### 1) Durasi Pekerjaan

Durasi kerja adalah indikator penting pengalaman kerja. Semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman yang diperoleh dalam menghadapi tantangan dan mengembangkan keterampilan di lingkungan kerja.

##### 2) Keberagaman Tugas dan Tanggung Jawab

Pengalaman kerja diukur dari sejauh mana seseorang terlibat dalam berbagai tugas. Semakin beragam tugas yang dilakukan, semakin kaya pengalaman yang diperoleh, memungkinkan pengembangan keterampilan yang lebih luas.

##### 3) Pengembangan Keterampilan

Indikator penting pengalaman kerja adalah sejauh mana individu mengembangkan keterampilan, baik teknis maupun non-teknis seperti

- komunikasi, manajemen waktu, dan kepemimpinan. Ini mencerminkan kontribusi pengalaman kerja terhadap peningkatan kompetensi profesional.
- 4) Keterlibatan dalam Proyek atau Inisiatif Khusus
    - Partisipasi dalam proyek khusus atau inisiatif besar juga indikator pengalaman kerja. Melalui proyek yang melibatkan tim, teknologi baru, atau tantangan besar, individu memperluas wawasan dan menunjukkan kemampuan menangani tanggung jawab lebih besar.
  - 5) *Feedback* dan Evaluasi Kinerja
    - Indikator lain adalah sejauh mana seseorang menerima umpan balik tentang kinerjanya. Umpan balik konstruktif membantu individu memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta meningkatkan kinerja dan keterampilan sesuai tuntutan pekerjaan.

## 2.3 Budaya Organisasi

### 2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Suryanto (2020) adalah nilai-nilai, norma, serta pola perilaku yang berkembang di dalam suatu organisasi yang diterima oleh seluruh anggotanya sebagai pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Budaya ini terbentuk melalui pengalaman bersama dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam organisasi. Menurut Suryanto, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan ikatan emosional antar anggota dan meningkatkan kinerja organisasi, karena setiap individu memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut. Dengan budaya yang kuat, anggota organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang ada.

Senada dengan itu, Hadiyanto (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai cara-cara yang telah diterima dan diperaktikkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya ini mencakup nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi, seperti kejujuran, kerja sama, dan komitmen terhadap kualitas. Hadiyanto menambahkan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi dinamika internal organisasi, seperti hubungan antara pimpinan dan karyawan, serta cara organisasi berinovasi dan menghadapi tantangan eksternal. Dalam pandangannya, budaya organisasi yang efektif adalah yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai perusahaan dengan kebutuhan pasar dan

perkembangan zaman, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Budaya organisasi menurut para ahli Indonesia adalah sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang diterima oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berinteraksi dan bekerja. Budaya yang terbentuk melalui pengalaman bersama ini memengaruhi dinamika internal organisasi, meningkatkan kinerja, dan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal. Pemahaman yang baik tentang budaya organisasi dapat menjadi kunci sukses dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan daya saing organisasi.

### **2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Suryanto (2020), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pembentukan dan perkembangan budaya organisasi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi pada terbentuknya pola nilai dan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1) Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan mempengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Pemimpin yang menunjukkan sikap dan nilai tertentu akan menjadi panutan bagi anggota lainnya, yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang konsisten dengan nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin tersebut.

2) Sejarah dan Tradisi Organisasi

Sejarah organisasi, termasuk pengalaman-pengalaman penting dan pencapaian yang telah diraih, memainkan peran dalam membentuk budaya. Tradisi dan kebiasaan yang berkembang seiring waktu juga turut memengaruhi cara-cara kerja yang diterima di dalam organisasi.

3) Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi cara komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi. Organisasi dengan struktur yang hierarkis cenderung memiliki budaya yang

lebih formal dan terstruktur, sedangkan organisasi dengan struktur yang lebih flat atau datar seringkali mendorong budaya yang lebih kolaboratif dan terbuka.

4) Nilai-Nilai dan Visi Organisasi

Nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, seperti etika kerja, integritas, dan komitmen terhadap kualitas, sangat mempengaruhi budaya organisasi. Visi dan misi organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk pola perilaku yang sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi tersebut.

5) Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan sosial, atau kondisi pasar, juga mempengaruhi budaya organisasi. Organisasi yang berada dalam industri yang sangat kompetitif atau berubah cepat cenderung memiliki budaya yang lebih adaptif dan inovatif, sedangkan organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih stabil mungkin mengembangkan budaya yang lebih konservatif.

### 2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Suryanto (2020) juga mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai budaya organisasi. Indikator-indikator ini mencerminkan sejauh mana budaya yang ada dalam organisasi sudah tercermin dalam perilaku dan nilai-nilai anggota organisasi. Beberapa indikator budaya organisasi antara lain:

1. Keterbukaan dan Komunikasi

Tingkat keterbukaan komunikasi antar anggota organisasi, baik antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama rekan kerja, menjadi indikator penting budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya terbuka cenderung lebih mendukung inovasi dan kolaborasi.

2. Kepercayaan dan Kerja Sama

Budaya organisasi yang sehat tercermin dalam tingkat kepercayaan antara anggota organisasi. Kerja sama yang baik antara anggota tim dan antardepartemen menunjukkan bahwa nilai kolaborasi dan saling mendukung telah tertanam kuat dalam organisasi.

3. Adaptasi terhadap Perubahan

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, baik perubahan eksternal (seperti tren pasar) maupun internal (seperti perubahan struktur), menunjukkan budaya yang fleksibel dan inovatif.

#### 4. Komitmen terhadap Kualitas

Budaya organisasi yang berfokus pada kualitas akan mencerminkan perhatian terhadap detail, ketepatan waktu, dan hasil kerja yang memuaskan. Ini menunjukkan bahwa nilai kualitas menjadi bagian integral dari budaya kerja organisasi.

#### 5. Pemberdayaan dan Partisipasi

Organisasi yang mendukung pemberdayaan anggota dan partisipasi dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki budaya yang menghargai kontribusi setiap individu. Indikator ini mencerminkan budaya yang inklusif dan berbasis pada kolaborasi.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Sutrisno (2020) mengatakan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2020). Kinerja ini mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok berhasil mencapai tujuan yang diinginkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Selain itu, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana proses kerja dilaksanakan, yang mencakup efisiensi, efektivitas, serta komitmen dalam menjalankan tugas yang diberikan (Zuriana, N., Zulkifli, A., & Mustaffa, S., 2024). Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola waktu, beradaptasi dengan perubahan, serta menjaga konsistensi dalam bekerja, yang akhirnya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, Hasibuan (2020) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2020). Kinerja diukur melalui hasil kerja yang

berkualitas dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2021), kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari kombinasi antara kemampuan individu dan motivasi yang dimilikinya dalam konteks organisasi (Robinson, D., & Judge, T. A., 2022) Mereka menekankan pentingnya faktor lingkungan yang mendukung agar kinerja karyawan dapat optimal.

Afandi (dalam Abidin & Sasongko, 2022) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai wewenang dan tanggung jawab tanpa melanggar hukum atau etika (Afandi, I. (dalam Abidin, Z., & Sasongko, Y. P., 2022). Sedangkan Mangkunegara (dalam Abidin & Sasongko, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Suwandi, S., & Magdalena, B., 2021).

Kesimpulan dari definisi-definis di atas adalah bahwa kinerja merujuk pada hasil dari aktivitas atau tindakan individu atau organisasi dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja sering kali diukur berdasarkan seberapa baik pencapaian tersebut sesuai dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Sutrisno (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam organisasi. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, antara lain:

- 1. Kemampuan (*Ability*)**

Kemampuan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Faktor kemampuan ini meliputi keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif.

- 2. Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk berusaha keras dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih maksimal dan berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja. Faktor-faktor seperti fasilitas yang memadai, hubungan antar rekan kerja, serta suasana yang mendukung kolaborasi akan berkontribusi pada kinerja yang baik.

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan penghargaan akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

5. Kesejahteraan (*Welfare*)

Kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, seperti kompensasi yang adil, program kesejahteraan, dan jaminan kesehatan, dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa diperhatikan dalam hal kesejahteraan akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

6. Keterlibatan dan Tanggung Jawab (*Involvement and Responsibility*)

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian tanggung jawab yang jelas juga mempengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa memiliki peran penting dalam organisasi akan lebih proaktif dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

7. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dengan adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang, karyawan akan semakin meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya (Sutrisno, 2020).

#### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Sutrisno (2020) mengatakan bahwa indikator kinerja terbagi menjadi beberapa aspek yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, di antaranya:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): Mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu, sesuai dengan target yang telah ditentukan. Indikator ini berkaitan dengan seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh individu atau tim.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): Mengukur sejauh mana hasil kerja memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi. Ini mencakup keakuratan, ketelitian, dan kelengkapan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok.
3. Efisiensi Kerja (*Efficiency of Work*): Menilai sejauh mana individu dapat menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang terbatas (seperti waktu dan biaya) tanpa mengorbankan kualitas. Efisiensi mengukur produktivitas kerja yang maksimal.
4. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*): Kemampuan individu untuk memberikan ide-ide baru atau menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif dan efektif, serta menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan tanpa harus selalu diarahkan.
5. Kehadiran dan Disiplin (*Attendance and Discipline*): Menilai sejauh mana individu mematuhi aturan dan regulasi organisasi, seperti kedisiplinan waktu, absensi, dan tingkat komitmen terhadap pekerjaan.
6. Kemampuan Bekerja dalam Tim (*Teamwork Ability*): Kinerja yang diukur dari seberapa baik individu bekerja dalam tim, berkolaborasi dengan rekan kerja, serta mendukung pencapaian tujuan kelompok.
7. Pencapaian Target (*Achievement of Goals*): Indikator ini mengukur seberapa baik individu dapat mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam periode tertentu, baik itu dalam hal kuantitas maupun kualitas (Sutrisno, 2020).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu di bidang manajemen sumber daya manusia pada dasarnya dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan penelitian selanjutnya, sehingga penelitian ini dapat membandingkan atau melengkapi penelitian sebelumnya. Tabel berikut menunjukkan penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

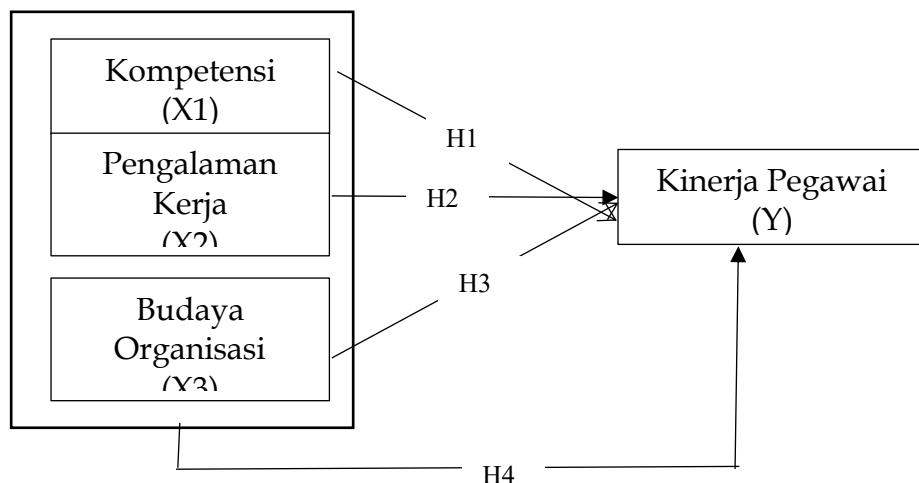
No	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Hasil	Kontribusi
1	Dewi Fitriani, John E. H. J. FoEh Henny A. Manafe (2022)	PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)	1) Objek penelitian ini adalah RSUD. Embung Fatimah Batam 2) Variabel independen (X): motivasi, dan variabel intervening (Z): kepuasan kerja	1) Kompetensi berpengaruh positif dan penting bagi kinerja pegawai. 2) Motivasi berpengaruh positif dan penting bagi kinerja pegawai. 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan penting bagi kinerja pegawai. 4) Kompetensi berpengaruh positif dan penting bagi kepuasan kerja. 5) Motivasi berpengaruh positif dan penting bagi kepuasan kerja. 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan penting bagi kepuasan kerja. 7) Kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan penting bersama-sama bagi kinerja pegawai. 8) Kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan	Sebagai referensi peneliti dan sebagai jurnal pendukung

				penting secara simultan bagi kepuasan kerja.	
2	Vivid Violin (2020)	PENGARUH KOMPETENSI, PENGALAMAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DINAS TOWER DAN GROUND CONTROL MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTER (MATSC).	1) Objek penelitian ini adalah Dinas Tower dan Ground Control Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel budaya kerja dan pengalaman dengan kinerja pegawai pada unit tower dan ground control di Makassar Air Traffic Service Center (MATSC). Sementara itu, variabel kompetensi tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai pada unit tersebut.	Sebagai referensi peneliti dan sebagai jurnal pendukung
3	Syaidina Muhammad Ali (2023)	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial Kabupaten Alor	1) Objek penelitian ini adalah Kantor Dinas Sosial Kabupaten Alor 2) Variabel X:komunikasi internal	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi internal, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Alor, baik secara terpisah maupun bersama-sama. Ketiga faktor ini memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.	Sebagai referensi peneliti dan sebagai jurnal pendukung.
4	Ni Komang Mia Widiastini,	PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI	1) Objek penelitian ini adalah PT. Gapura	penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya	Sebagai referensi peneliti dan sebagai jurnal pendukung.

	Putu Yudy Wijaya, I Gede Aryana Mahayasa (2023)	TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar)	Angkasa Cabang Denpasar)	organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Kedua variabel tersebut secara terpisah maupun bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	
5	Adjie Hermawan , Amelia Wulandari , Andini Mirza Buana, Vicky Sanjaya. (2020)	Pengaruh kompetensi, insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Lampung	1) Objek penelitian ini adalah karyawan di Lampung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara insentif tidak berpengaruh signifikan. Pengalaman kerja juga berpengaruh positif, meski tidak signifikan, sehingga hipotesis 3 diterima.	Sebagai referensi peneliti dan sebagai jurnal pendukung.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



## **Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### **2.7 Pengembangan Hipotesis**

Sugiyono (2021) mendefinisikan hipotesis sebagai suatu pernyataan sementara tentang hubungan antara dua variabel atau lebih yang perlu diuji kebenarannya melalui data empiris (Sugiyono, 2021). Hipotesis ini bersifat sementara dan dapat diterima atau ditolak berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan. Adapun hipotesis yang dapat dibuat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. H1: Diduga kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.**

Hipotesis H1 menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung. Hal ini mengajukan dugaan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan, akan semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan perpendaharaan. Dengan kata lain, kompetensi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi di bidang perpendaharaan.

- 2. H2: Diduga Pengalaman kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.**

Hipotesis H2 mengajukan dugaan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung. Pengalaman kerja merujuk pada waktu dan jumlah pengalaman yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas-tugas terkait perpendaharaan, yang dapat mencakup pengelolaan anggaran, administrasi keuangan, dan pelaporan. Hipotesis ini mengasumsikan bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai, semakin baik pula pemahaman dan keterampilan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, pengalaman kerja dianggap

sebagai faktor penting yang dapat mendukung efektivitas dan kualitas kerja pegawai di lingkungan organisasi tersebut.

**3. H3: Diduga Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.**

Hipotesis H3 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, pola perilaku, dan kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi cara pegawai bekerja dan berinteraksi. Hipotesis ini menduga bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang baik, dan motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas-tugas perpendaharaan. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

**4. H4: Diduga kompetensi, pengalaman kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.**

Hipotesis H4 menyatakan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai bidang perpendaharaan di BKAD Kota Bandar Lampung. Kompetensi mencakup pengetahuan dan keterampilan pegawai, pengalaman kerja berkaitan dengan lamanya pegawai bekerja, dan budaya organisasi meliputi nilai serta norma yang memengaruhi interaksi dan cara bekerja pegawai. Ketiga faktor ini diasumsikan saling terkait dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.