

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:321) menyatakan bahwa Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*). suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu tidak dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan (*Job standard*).

Menurut Hasibuan (2013:160) menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan suatu hasil kerjayang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dipengaruhi faktor-faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2006) dalam Donni Juni Priansa (2014:270) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah

Human performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*Knowlegde + Skill*). Artinya pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Mangku negara (2015:16-17) mendefinisikan bahwa faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (2008) dalam Donni Juni Priansa (2014:272-273) menyatakan bahwa adapun beberapa tujuan penilaian kerja terhadap pegawai yang dilakukan organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)
Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)
Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)
Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.
4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*) Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)
6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)
Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.
7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)
Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.
8. Kesempatan yang Sama (*Equal Employment Opportunity*)
Hasil penilaian kinerja menunjukkan keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.
9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)
Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya yang mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja ini menurut Wilson Bangun (2012:234) menyatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Penjelasanannya adalah sebagai berikut :

1) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda menuntut para karyawan harus memenuhi persyaratan secara baik dengan pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan yang memiliki kinerja baik bila apabila mereka dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai persyaratan yang dituntut oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan

pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, karyawan juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena salah satu faktor pekerjaan yang dilakukan cepat selesai ini sesuai dengan waktu yang ditentukan.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari dihitung bekerja dalam seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan nya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan secara individu ada enam indikator. Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

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

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan yang 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 yang berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah tugas mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya kerja adalah Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Edison *et al* , (2016) dalam Lidya P. Prayitno (2017) menjelaskan bahwa Budaya Organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri

sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Menurut Pasaribu Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi, sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku para anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ryndian Gusty dan Seno Andri (2018) menjelaskan bahwa Budaya organisasi merupakan serangkaian suatu nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu system nilai atau apa yang dinilai penting dan menjadi kepercayaan (bagaimana sesuatu berjalan) yang membentuk orang-orang dalam sebuah organisasi, struktur organisasi dan system pengendalian organisasi untuk memproduksi norma-norma keyakinan untuk melakukan segala sesuatu dalam organisasi.

2.2.2 Fungsi Dan Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison et al (2016) dalam Lidya Palupi Prayitno (2017) fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi atau perusahaan di mata publik atau pelanggan.
- b) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
- c) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya kearah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- d) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

2.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Di dalam pengukuran budaya organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaanya, Menurut Rivai dan Mulyadi (2018) Indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang- orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

7. *Kemantapan/Stabilitas*, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Menurut Tyson dalam Donni Juni Priansa (2014:254) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban, atau campuran dari atribut pribadi dan pekerjaan. Kompetensi dapat bersifat spesifik-seperti yang kita sarankan disini untuk menggambarkan spesifik orang atau bersifat generic, yaitu jenis pekerjaan tertentu (misalnya manajerial yang bekerja pada level yang berbeda), bagi suatu organisasi. Banyak organisasi yang menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam system sumber daya manusia secara keseluruhan sehingga perekrutan, penilaian, pengembangan, semuanya didasarkan pada standard kinerja yang efektif.

Menurut Spencer dalam Moechieriono (2010:15) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas 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 ditempat kerja”.

Menurut Edy Sutrisno (2009:203) mendefinisikan bahwa 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. Menurut Wibowo (2016:271) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan. Kompetensi adalah suatu karakteristik dari seseorang yang merupakan kepribadian seseorang dalam menjalankan peran dan tanggung jawab dari pekerjaan yang di emban nya.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2016:283) mendefinisikan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

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

setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keahlian atau keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum yang merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan dalam menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik personal

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, yang menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6. Isu-isu emosional

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

7. Kapasitas intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman juga dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi

- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan, pengembangan dan mengkomunikasi kantang pentingnya kompetensi berkelanjutan pada pekerja.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.3.3 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Spencer dalam Moehariono (2014:5) bahwa adalima karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada dipermukaan. Kedua Kompetensi ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak, dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Motif

Karakteristik Motif merupakan gambaran diri pegawai mengenai sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkannya, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

2. Watak

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

3. Konsep Diri

Karakteristik Konsep diri merupakan gambaran pegawai mengenai sikap, nilai-nilai dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat mewujudkannya melalui kerja dan usahanya.

4. Pengetahuan

Karakteristik Pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang dibentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan.

5. Keterampilan

Karakteristik Keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas pekerjaan fisik atau mental.

2.4 Penelitian Terdahulu

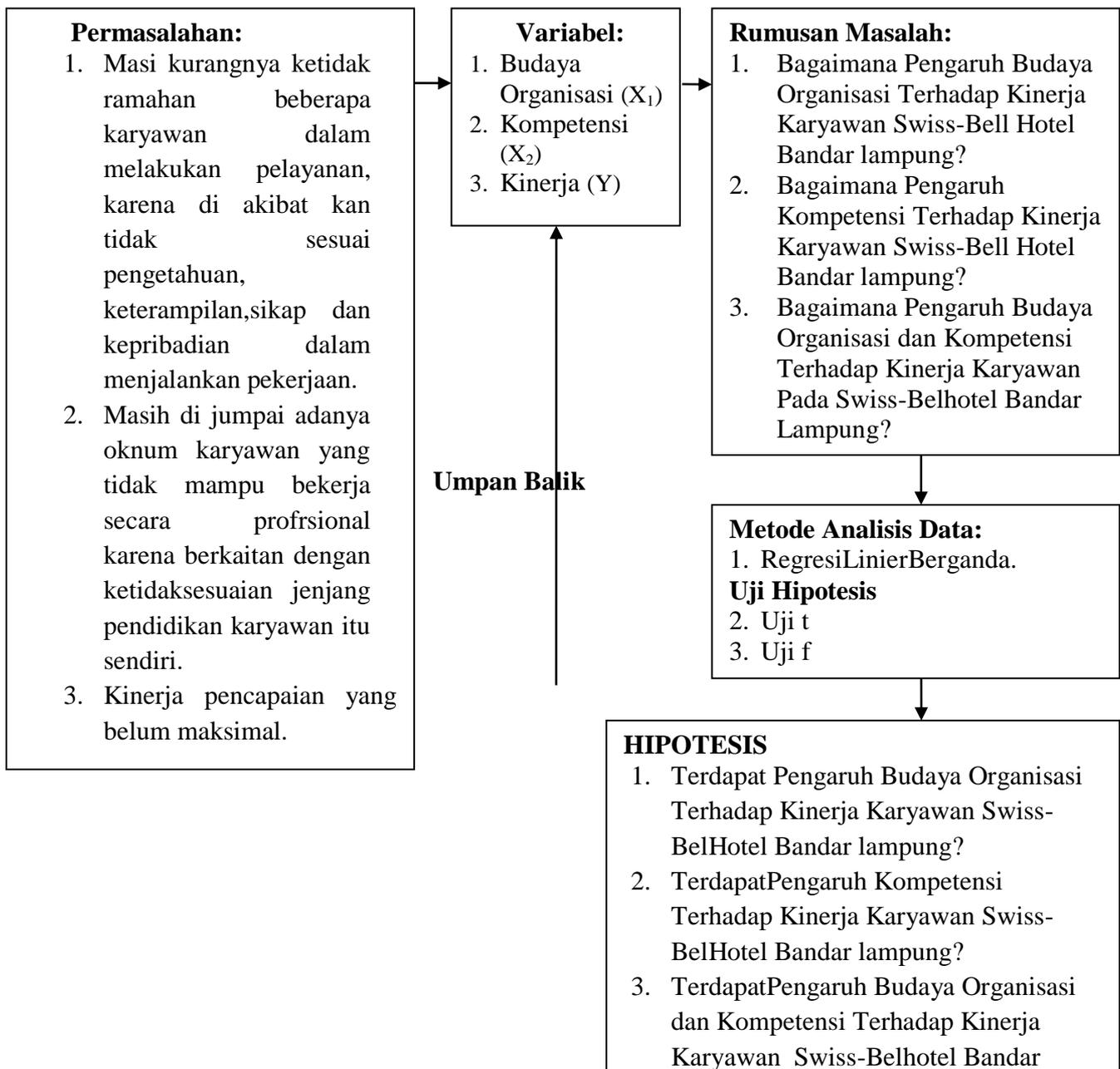
Adapun penelitian terdahulu yang diperoleh dari karya ilmiah atau jurnal dan artikel-artikel yang menjadi referensi atau bahan acuan bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, seperti yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Nama & Tahun Penelitian | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|
| 1 | Ainanur dan Satria Tirtayasa Vol 1, No. 1, September 2018 | Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV, Medan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. |
| 2 | Dhani bagus saputra Vol.7 No.1 november 2014 | Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Semarang | Hasil penelitian ini menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi dan motivasi koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah. |
| 3 | I Gusti Ngurah Karmandita Made Subudi 2014 | Pengaruh Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Si Doi Hotel Dan Restaurant Legian | Secara parsial variable kompetensi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Si Doi Hotel dan Restaurant Legian. |
| 4 | Ana sriekaningsih Vol.7, No.17, 2015 208 | The Effect Of Competence And Motivation And Cultural Organization Towards Organizational Commitment And Performance On State University Lecturers In East Kalimantan Indonesia | The study found that the competence and organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Work motivation has a negative and insignificant effect on organizational commitment. Competence, organizational culture and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance. |
| 5 | Suryana H.ahmad Vol 02 Issue 1, 2016: 136-146 | The Effect Of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia | The results showed that: employees' competence tended to be at a sufficient value (a significant effect on the performance); employees' motivation tended to be at a good value (a significant effect on the performance); and work culture tendency tended to be at a sufficient value to affect the performance. |

2.5 Krangka Piikir

Kerangka pikiran adalah sebagai dasar dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini, dan hubungannya dengan masalah yang telah dirumuskan. Mengacu pada teori dan konsep yang ada, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Krangka Pikir

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2020

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:64) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dalam kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian kuantitatif hipotesis lazim dituliskan disetiap sub-bab tersendiri di Bab 2. Berikut ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, antara lain:

2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya: Menurut Budaya Organisasi selalu berkaitan dengan nilai-nilai dan standar sosial serta bentuk hubungan dengan antara organisasi dan individu. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi Budaya organisasimelakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai budaya organiasi yang tinggi biasanya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Budaya Organisasi sangat penting karena kesinambungan perusahaan sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.. Oleh karena itu peneliti mangajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Diduga Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Swiss-Belhotel Bandar Lampung.

2.6.2 Kompetensi Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Swiss-Belhotel Bandar Lampung.

Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada dipermukaan. Kedua kompetensi ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak, dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing karakteristik.

Menurut Wibowo (2016:271) menyatakan kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

H2: Diduga Kompetensi Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Swiss-Belhotel Bandar Lampung.

2.6.3 Budaya Organisasi dan Kompetensi Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Swiss-Belhotel Bandar Lampung.

Bagi suatu organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasinya Budaya Organisasi dan Kompetensi sangatlah dibutuhkan untuk peningkatan kinerja karyawannya. Hal Ini Di Dukung Oleh Penelitian Terdahulu Malini (2017) bahwa Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan, sebagai berikut:

H3: Diduga Budaya Organisasi dan Kompetensi Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Swiss-Belhotel Bandar Lampung.