

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN
HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kompetensi Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi, *private* atau *public* perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki secara profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM yang berkompotensi tinggi akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing organisasi dalam memasuki era globalisasi dan menghadapi lingkungan usaha serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan begitu cepat.

Menurut McClelland dalam Rivai (2017:299) bahwa :
“Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kerja yang sangat baik”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:4) bahwa : “Kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja“.

Pendapat Priansa (2016:258), mendefinisikan bahwa :
“Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan”. Sedangkan Abdussamad (2016:46) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah sebuah konsep yang bermakna sebagai sifat kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan pribadi seseorang yang disyaratkan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan tertentu secara berhasil”. Spencer dan Spencer dalam Abdussamad (2016: 42) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

2.1.1.2. Karakteristik Kompetensi

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu

pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Spencer dan Spencer dalam Abdussamad (2016: 47), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

1. Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
2. Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
4. Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
5. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Moehariono (2015:13) berupa karakteristik kompetensi terdiri dari :

- a) Watak (*Traits*)
Yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b) Motif (*Motive*)
Yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

- c) *Bawaan (Self-concept)*
Yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d) *Pengetahuan (Knowledge)*
Yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan area tertentu.
- e) *Keterampilan atau Keahlian (Skill)*
Yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Menurut Covey dan Roger dalam Abdussamad (2016:59) bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai adalah sebagai berikut:

- a) **Kompetensi teknis**
Kompetensi teknis meliputi pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
- b) **Kompetensi konseptual**
Kompetensi konseptual yaitu kemampuan untuk melihat atau membuat konsep secara luas dan untuk menguji berbagai pengandaian atau pengubah perspektif.
- c) **Kompetensi untuk hidup**
Kompetensi untuk hidup yaitu kemampuan saling ketergantungan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, menciptakan kesepakatan, kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam organisasi.

2.1.1.3. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2016:107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

- a. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai; Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

- b. Alat seleksi karyawan; Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.
- c. Memaksimalkan produktivitas; Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.
- d. Dasar pengembangan sistem remunerasi. Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan; Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- f. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi; Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

Sedangkan menurut Azhar (2016:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi, menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

Dengan demikian kegunaan kompetensi antara lain untuk proses seleksi dan untuk menentukan level seseorang sehingga dengan

kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat memudahkan pimpinan menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja. Menurut Sutrisno (2017:2) bahwa:

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*Ivalues*), keyakinan-keyakinan (*Beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ndraha (2020:62-65) bahwa “Budaya organisasi sebagai input terdiri dari pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia, pihak yang berkepentingan, dan masyarakat”.

Selanjutnya Mangkunegara (2020:113) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Sedangkan Robbins dalam Tika (2014:6) bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh

semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Schermerhorn dan Hunt dalam Mangkunegara (2020:123) bahwa: *“The culture of an organization can help it deal with problems of both external adaptation and internal integration”*.

Robbins dalam Tika (2014:13) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Selanjutnya Parsons dan Marton dalam Tika (2014: 13) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2017:73) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas system social
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari lingkungannya

Pendapat lainnya adalah Siagian (2017:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen sepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Berbeda dengan Schein dalam Tika (2014:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu :

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada

- pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
 - c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Ndraha dalam Sembiring (2017:64-66), bahwa fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk *nation state*.

Menurut Tika (2014:14-16) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya;
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *sense of belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi dan tujuan bersama yang akan dicapai;
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial. Digambarkan dalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dan konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif;
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien;
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan;
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini dimaksudkan agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah;
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana untuk memecahkan masalah perusahaan atau organisasi seperti masalah adaptasi lingkungan;
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar dan penentuan *positioning*;
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara pemimpin dan karyawan, karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan;
10. Penghambat inovasi. Budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan. Apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan

dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada kebesaran masa lalu. Sehingga untuk mencegah budaya organisasi sebagai penghambat inovasi, maka pemimpin perlu menyesuaikan budaya organisasi dengan perkembangan lingkungan namun tetap memperhatikan kesesuaian budaya organisasi dengan perusahaan atau organisasi itu sendiri.

2.1.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberikan arti (share meaning) dari suatu sistem nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa anggota organisasi mempunyai latar belakang dan level yang berbeda.

Susanto (2017:17) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Inisiatif individu.**
Yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.
2. **Toleransi terhadap resiko.** Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
3. **Pengarahan.** Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut

dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
5. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
6. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
7. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
8. Sistem penghargaan pun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian “reward” (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
9. Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauhmana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
10. Pola komunikasi, yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Luthans (2016:223) mengidentifikasi ada enam karakteristik penting dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Observed behavioral regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. *Norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
3. *Dominant values*, yaitu ada sejumlah *values* utama yang organisasi anjurkan dan mengharapkan kepada para

anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan.
5. *Rules*, yaitu ada sejumlah pedoman yang pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru (*newcomers*) harus mempelajari “ikatan” atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai *full-fled get* anggota kelompok.
6. *Organizational climate*, yaitu ada suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya. Menurut Luthans, keenam karakteristik tersebut tidak dimaksudkan menjadi *all-inclusive*.

Selanjutnya Robbins dalam Tika (2014:10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampurkan dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

1. **Inisiatif individual**
Definisi inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Kelompok khususnya pimpinan sebaiknya menghargai dan memang perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu organisasi selama ide dan inisiatif tersebut berguna dalam memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
2. **Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko**
Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekan tentang batas batas dalam bertindak agresif, inovatif dan

mengambil risiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah sebuah budaya yang memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan serta mendorong untuk berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang akan dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi). Keadaan yang seperti ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpimpin atau terkoordinasi. Melalui kerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi (baca pengertian komunikasi) kepada karyawan. Komunikasi tersebut seharusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi (membangun) kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.

6. Kontrol

Kontrol dalam budaya organisasi sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas
Identitas dalam budaya organisasi adalah kemampuan seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
8. Sistem Imbalan
Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi. Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi (kenaikan jabatan), bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi karyawan dalam bekerja dan sangat tidak diperbolehkan atas alasan alasan perusak lainnya seperti senioritas, pilih kasih dan hal hal lain yang berbau korupsi (baca pengertian korupsi). Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif dan kerja maksimal sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan atau anggota dalam organisasi.
9. Toleransi terhadap konflik
Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai *upper management* untuk mengarahkan konflik yang terbangun untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau karyawan superior sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.
10. Pola komunikasi
Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi. Ada lima pola kinerja komunikasi yaitu personal, passion, sosial, *organizational politics*, dan enkulturasi.

2.1.3. Fasilitas Kerja

2.1.3.1. Pengertian Fasilitas Kerja

Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Misalnya fasilitas tempat ibadah, jaminan pengobatan, jaminan hari tua dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka perusahaan mampu menambah semangat dan kesenangan karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan (Nitisemito, 2017 :183).

Fasilitas sendiri dapat diartikan kemudahan dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana) (Danim, 2015:63). Yang dimaksud dengan fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan (Ahyari, 2016 :128).

Dengan adanya fasilitas, memungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Menurut Moenir (2015:119) bahwa “Fasilitas kerja adalah Segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial

dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu”.

Menurut Nitisemito (2017 : 181) menyatakan bahwa “fasilitas kantor adalah sarana atau wahana atau alat untuk mempermudah aktivitas perusahaan dan juga untuk mensejahterakan karyawan agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat diketahui bahwa pada dasarnya fasilitas kerja merupakan sarana peralatan dan perlengkapan yang bermanfaat sebagai alat utama dalam pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan kepentingan yang berkaitan penyelenggaraan sebuah pekerjaan.

2.1.3.2. Bentuk – bentuk Fasilitas Kerja

Fasilitas kantor pada setiap perusahaan berbeda dalam bentuk dan jenisnya tergantung jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut Ranupandjojo dan Saud Husnan (2017 : 368) terdapat beberapa bentuk dari fasilitas kerja, yaitu :

1. Penyediaan kafetaria
Penyediaan kafetaria ini dimaksudkan untuk mempermudah karyawan yang ingin makan dan tidak sempat pulang. Diharapkan juga agar dengan penyediaan kafetaria ini perusahaan bisa memperbaiki gizi yang disajikan.

2. Perumahan
Sulitnya memperoleh tempat tinggal yang layak di kota-kota, menyebabkan banyak karyawan yang mengalami masalah untuk memilih tempat tinggal. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan dapat menyediakan fasilitas rumah, meskipun bukan untuk semua karyawan yang berupa rumah dinas, ataupun asrama, atau hanya memberikan tunjangan untuk perumahan.
3. Fasilitas pembelian
Di sini perusahaan menyediakan “ toko perusahaan “ dimana para karyawan dapat membeli berbagai barang, terutama barang – barang yang dihasilkan perusahaan, dengan harga yang lebih rendah.
4. Fasilitas kesehatan
Fasilitas ini yang paling banyak disediakan oleh perusahaan. Penyediaan fasilitas kesehatan ini erat kaitannya dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan, dan juga karena ada peraturan pemerintah yang mengatur masalah keamanan dan kesehatan para karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya.
5. Penasehat keuangan
Pemberian fasilitas ini dimaksudkan agar para karyawan tidak mengalami kesulitan dalam mengatur keuangannya.
6. Fasilitas pendidikan
Fasilitas ini disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan mereka. Fasilitas ini biasanya berbentuk perpustakaan yang bisa dimanfaatkan oleh para karyawan yang ingin menambah pengetahuan mereka dengan cara membaca.

Menurut Moenir (2015:120) bahwa sarana atau fasilitas kerja ditinjau dari segi kegunaannya terdiri dari 3 golongan, yaitu

1. Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang menjadi barang lain yang berlainan fungsi dan gunanya.
2. Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat bantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah

kenyamanan dalam pekerjaan. Contohnya perlengkapan komunikasi, perlengkapan pengolahan data, furniture.

3. Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan misalnya mesin lift, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, mesin pembangkit tenaga.

Sedangkan Nitisemito (2017 : 181) menyatakan bahwa fasilitas

kerja terdiri:

1. Fasilitas fisik adalah segala sesuatu yang berupa benda mati atau yang dapat dibendakan, yang mempunyai peranan dalam mempermudah dan memperlancar suatu kegiatan seperti perlengkapan kerja dan perlengkapan alat kerja.
2. Fasilitas non fisik adalah segala sesuatu yang bersifat mempermudah dan memperlancar kegiatan sebagai akibat bekerjanya nilai-nilai non fisik seperti uang, waktu, kepercayaan dan lain sebagainya.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Priansa (2016:269) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berada di organisasi”. Robbins (2018:176) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Soelaiman (2017: 279) memberikan pengertian atas “kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya”.

Simamora (2016:19) yang mengemukakan bahwa “kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Prawirosentono (2015:2) menyatakan bahwa

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Selanjutnya Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Faktor Kemampuan
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (2016:45) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mathis dan Jackson (2016: 113-114), kinerja para karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada 3 faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan Individual
Kemampuan individual karyawan mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.
2. Usaha yang Dicurahkan
Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat ketrampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin yang dilakukan.
3. Dukungan Organisasional
Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, peralatan, dan teknologi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, sedangkan kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

Prawirosentono dalam Sutrisno (2017 : 176) ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Efektifitas dan Efisiensi
Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi

berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.

- d. Inisiatif
- Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Umam (2017 : 189) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Faktor Kemampuan
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi
Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental
Merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Simanjuntak (2015:11), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kompetensi individu
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh

beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

- a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja.
 - b. Motivasi dan Etos Kerja.
2. Faktor Dukungan Organisasi.
Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
3. Faktor Dukungan Manajemen
Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.1.4.3. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017: 18) terdapat beberapa indikator kinerja yaitu:

- 1) Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil).
- 2) Tingkat Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja).

- 3) Tingkat tanggungjawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan proyek).
- 4) Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

Menurut Miner dalam Sutrisno (2017: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas;
- 2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
- 3) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
- 4) Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Mondy, Noe, Premeaux dalam Priansa (2016: 271-271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

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 berpikir, 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 bekerjasama dan dengan orang lain. apakah *assignments* mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel. 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Putri (2023)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Kecamatan Sako Kota Palembang	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Kecamatan Sako Kota Palembang
2	Ridwan dan Adji (2022)	Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Tegalpanjang Kabupaten Garut	ada pengaruh signifikan (nyata) antara fasilitas terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
3	Yoga, dkk (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Made Bali Sempidi, Mengwi, Badung	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Fahrizi (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bukit Kemuning Di Lampung Utara	Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
5	Sambali (2019)	Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja secara <i>simultan</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah. - Kompetensi secara <i>parsial</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> - Budaya kerja secara <i>parsial</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah. - Fasilitas kerja secara <i>parsial</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Tengah.

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pegawai atau pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan harus mempunyai kompetensi dalam pelaksanaannya. Kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini diungkapkan oleh Abdussamad (2016:62) yang menyatakan bahwa “kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. dalam kondisi

situasi kolektif kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi”.

Pegawai yang memiliki kompetensi mampu memberikan kinerja yang berkualitas karena pegawai akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan standar yang ditetapkan sehingga mampu menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan.

2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi, sebagai faktor internal organisasi sangat besar peranannya di samping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi. Menurut Tika (2014: 141) menyatakan bahwa :

Budaya organisasi yang kuat dapat membantu kinerja pegawai karena akan menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. budaya kerja yang lemah cenderung mengakibatkan

pegawai tidak memiliki arah yang jelas sehingga pegawai memilih berjalan sendiri-sendiri.

2.3.3. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Fasilitas yang lengkap akan menjadi penunjang yang baik untuk kinerja pegawai. Sopiah dan Sangadji (2018: 352) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

Dengan adanya fasilitas yang berkualitas dari organisasi, maka secara tidak langsung akan menguntungkan pihak pegawai dan pihak organisasi. Karena dengan adanya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai tersebut, maka secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi yang bersangkutan.

2.3.4. Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memiliki berbagai karakteristik, termasuk kemampuan kerja, motivasi dan kinerja yang dimilikinya. Ketiga komponen tersebut sangat berkaitan dan berada dalam diri pegawai yang melaksanakan tugas sehari-hari. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi

oleh pihak organisasi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Miner dalam Sutrisno (2017 :170) menyatakan bahwa: ‘Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya’. Selanjutnya Miner dalam Sutrisno (2017: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas;
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
4. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya kompetensi, budaya organisasi dan fasilitas kerja hal ini sesuai dengan pendapat Kasmir (2016:189) bahwa “terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya lingkungan kerja, keahlian/kompetensi, pengetahuan, fasilitas kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, komunikasi dan disiplin kerja”.

Spencer dan Spencer dalam Abdussamad (2016: 42) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan

dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu”. Spencer dan Spencer dalam Abdussamad (2016: 47), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif.

Selanjutnya Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Kuat atau tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap masalah dalam organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk tingkat toleransi yang tinggi dalam pengambilan resiko, agresivitas, dan fokus yang tinggi pada hasil kerja tanpa mengabaikan proses dalam mencapai hasil tersebut.

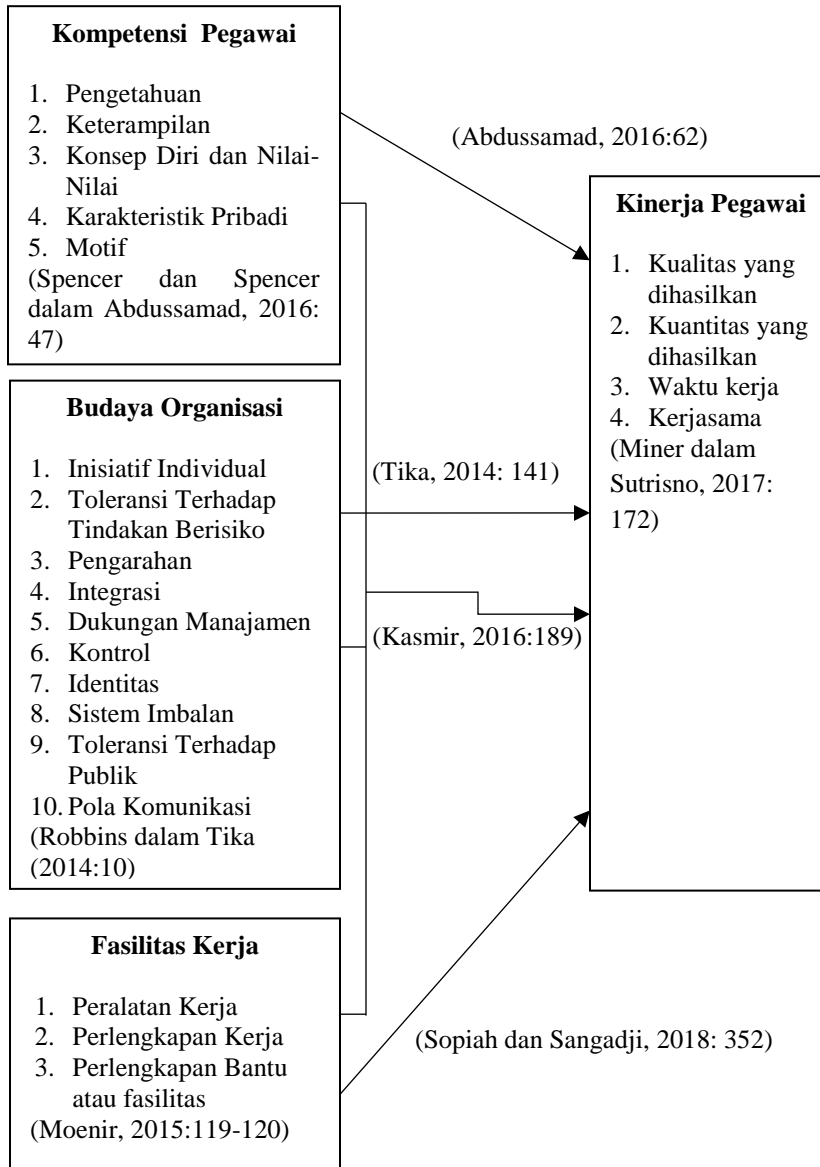
Menurut Robbins (Tika, 2014:6) bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya”. Selanjutnya Robbins dalam Tika (2014:10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampurkan dan dicocokkan akan menjadi

budaya organisasi yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap publik, dan pola komunikasi.

Selain kompetensi pegawai dan budaya organisasi, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh fasilitas kerja. Lupiyaodi (2017:150) menyatakan bahwa fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Menurut Moenir (2015:119) bahwa “Fasilitas kerja adalah Segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu”. Selanjutnya Moenir (2015:119-120) menyatakan bahwa sarana atau fasilitas kerja ditinjau dari segi kegunaannya terdiri dari 3 golongan, yaitu Peralatan Kerja, Perlengkapan Kerja, dan Perlengkapan Bantu atau fasilitas.

Bertolak dari kerangka pikir tersebut, maka penelitian ini dapat digambar ke dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:

Gambar. 2.1.
Paradigma Penelitian



2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : terdapat pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 2 : terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 3 : terdapat pengaruh positif fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 4 : terdapat pengaruh positif kompetensi pegawai, budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.