

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting di dalam perusahaan. Dalam setiap aktivitas perusahaan akan selalu melibatkan sumber daya manusia sebagai penggerak. Manajemen sumber daya manusia sendiri adalah suatu seni yang melakukan proses pemeliharaan pegawai secara manusiawi agar potensi yang dimiliki dapat berfungsi maksimal bagi ketercapaian tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan manusia sebagai pelaku dari terciptanya ide, pengelolaan operasional perusahaan, pengelolaan keuangan dan juga sebagai tenaga promosi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang terlibat didalam perusahaan yang secara bersama sama untuk mencapai tujuan bersama.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli :

Menurut Fikri et al (2022) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni atau suatu proses bagaimana perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (manajerial dan operasional) dengan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara efektif dan efisien serta mampu bersaing di-era manajemen saat ini dan yang akan datang.

Menurut Kasmir (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Sinambela (2019) Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Sutrisno (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya

Menurut Bintoro & Daryanto (2017) Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai

pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses atau seni dalam mengelola sumber daya manusia di organisasi secara terencana dan sistematis. Proses ini melibatkan penerapan fungsi manajerial (seperti perencanaan dan pengawasan) dan operasional (seperti perekrutan, pelatihan, pemberian kompensasi, hingga hubungan kerja) untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019) meliputi:

1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan.

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma yang ada.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dengan organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam fungsi ini merupakan penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara para pekerja dan tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pada fungsi ini memberikan dorongan pada karyawan agar dapat dan membantu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencananya telah ditetapkan, khususnya dibidang kerja yang telah dicapai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola potensi dari setiap individu di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar bisa mencapai target serta rencana yang sudah ditetapkan secara signifikan yang mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Masram & Muah (2015) terdapat empat macam tujuan manajemen sumber daya manusia:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas perusahaan. Walaupun secara formal suatu bagian sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer agar tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Bagian sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia tersebut memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan pada perusahaan.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir pengaruh buruk terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia yang digunakan untuk keuntungan masyarakat dapat menyebabkan kerugian.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap perusahaan. Tujuan personal pegawai harus di pertimbangkan jika para pegawai harus di pertahankan, dipensiunkan, atau di motivasi. Jika tujuan tersebut tidak di pertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan pegawai akan menurun dan karyawan juga dapat meninggalkan perusahaan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016) mengatakan bahwa, tujuan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Berdasarkan uraian diatas tujuan manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan yang efektif, etis, dan responsif terhadap kebutuhan individu dan kelompok.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, dan perilaku yang membentuk karakter dan identitas sebuah organisasi. Budaya ini mencerminkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi, membuat keputusan, dan merespons tantangan yang dihadapi. Budaya organisasi sangat penting karena mempengaruhi produktivitas, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja pegawai, serta berperan dalam keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dengan kata lain, kehidupan dalam dunia kerja sangat terikat dengan adanya budaya organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Sutrisno (2019) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), sistem-sistem (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Robbins & Judge (2019) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota serta yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Menurut Sinambela & Sinambela (2018) Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut, untuk melakukan seluruh pegawaian mereka.

Menurut Wibowo (2018) Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Menurut Sudaryono (2017) Budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang disepakati serta dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah dalam organisasi.

2.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Geert Hofstede dalam Wibowo (2018) membagi karakteristik budaya dalam 5 dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Power Distance

Suatu tingkatan di mana pembagian kekuasaan yang tidak sama diterima orang dalam budaya (*high power distance*) atau ditolak oleh mereka (*low power distance*).

2. Individualism Versus Collectivism

Individualism adalah suatu karakteristik budaya di mana orang lebih memerhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada collectivism menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.

3. Quantity of Life Versus Quality of Life

Quantity of life merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan di mana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada *quality of life* lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.

4. *Uncertainty Avoidance*

Uncertainty avoidance merupakan suatu tingkatan di mana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.

5. *Long-term Versus Short-term Orientation*

Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi, dan memenuhi kewajiban sosial.

Menurut Wardiah (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi,
Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.
2. Norma
Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.
3. Nilai yang dominan
Nilai yang dianggap lebih penting dari pada nilai lainnya.
4. Filosofi
Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tetapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan ketentuan untuk melangkah.
5. Aturan
Tata tertib yang harus di ikuti dan sedah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.
6. Iklim organisasi
Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap memmpengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Karakteristik yang dimaksud adalah sejumlah gambaran tentang ciri-ciri khusus yang dimiliki budaya organisasi yang merupakan menjadi ciri khas, dan sesuai dengan perwatakannya. Untuk melihat budaya dalam suatu organisasi tentunya ada karakteristik atau ukuran tertentu, karakteristik inilah yang akan dijadikan sebagai ukuran dalam penelitian.

2.2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Afandi (2018) sebagai berikut :

1. Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi.
2. Menjadi faktor pengikat kebersamaan.
3. Menjadi faktor penggerak.
4. Menjadi sumber inspirasi, kebanggaan.
5. Menjadi warisan.
6. Menjadi proses adaptasi terhadap perubahan.

Adapula budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan komitmen dan kekompakan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku pegawai kearah yang lebih positif.
3. Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
4. Meningkatkan kesadaran pegawai atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
5. Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.
6. Memotivasi pegawai dalam bekerja.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2018) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu sebagai berikut:

1. Memberi anggota identitas organisasional.
Menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif.
Organisasi mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku.

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Berdasarkan uraian diatas fungsi budaya organisasi merujuk pada peran vital yang dimainkan oleh sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam membentuk identitas, perilaku, dan kinerja suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi mencakup pembentukan rasa kebersamaan dan komitmen kolektif, pengarahan perilaku anggota menuju tujuan organisasi, fasilitasi adaptasi terhadap perubahan, serta peningkatan motivasi dan produktivitas.

2.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018) ada beberapa faktor yang memengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Kepemimpinan, yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.
2. Kedisiplinan, yaitu menaati peraturan perusahaan.
3. Hubungan organisasi, yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.
4. Komunikasi, yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2019) terdapat beberapa faktor yang memelihara budaya organisasi. Berikut adalah faktor-faktor tersebut:

1. Faktor-faktor Pendiri :
 - 1) Nilai dan keyakinan pendiri yang tercermin dalam budaya organisasi.
 - 2) Karisma dan kepemimpinan pendiri yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi.
2. Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia :
 - 1) Seleksi pegawai yang sesuai dengan nilai dan norma budaya organisasi.
 - 2) Pelatihan dan pengembangan pegawai yang mengarah pada penguatan budaya organisasi.
 - 3) Sistem penghargaan dan pengakuan yang mendukung budaya organisasi.
3. Ritual dan Tradisi :
 - 1) Ritual dan tradisi organisasi yang memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.
 - 2) Perayaan dan peringatan acara yang mempromosikan budaya organisasi.
4. Komunikasi Organisasi :

- 1) Komunikasi yang efektif untuk menyebarkan nilai dan norma budaya organisasi.
- 2) Keterbukaan dan transparansi komunikasi dalam mendukung budaya organisasi.

5. Faktor Eksternal :

- 1) Lingkungan eksternal yang mendukung dan mempengaruhi budaya organisasi.
- 2) Perkembangan industri dan tren sosial yang dapat memengaruhi budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, faktor budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai berbagai elemen yang memengaruhi, membentuk, dan memelihara nilai, norma, dan perilaku dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini mencakup aspek internal, seperti kepemimpinan, komunikasi, kedisiplinan, hubungan antar individu, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia, serta aspek eksternal, seperti pengaruh lingkungan dan perkembangan sosial. Secara keseluruhan, faktor-faktor ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan identitas unik organisasi dan mengarahkan perilaku anggota dalam mencapai tujuan bersama.

2.2.5. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi di bawah ini menurut Afandi (2018) yang terdiri dari:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu.

2. Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan.

3. Kepercayaan dan Filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu.

4. Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik merupakan pedoman tingkah laku dan norma yang berlaku dalam organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan Seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan untuk menghormati budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan serta memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah Organisasi

Budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019), mengemukakan beberapa indikator budaya organisasi yang terdiri dari:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko.

Menjelaskan tentang bagaimana para pegawai didorong untuk bersikap inovasi dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap Detail.

Menjelaskan tentang sejauh mana para pegawai diharapkan menjalankan posisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail.

3. Orientasi Kepada Hasil.

Menjelaskan tentang keputusan lebih kepada hasil, bukan pada teknik serta proses dalam memperoleh hasil itu.

4. Orientasi kepada individu.

Menjelaskan tentang keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim.

Menjelaskan tentang bagaimana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim bukan individu.

6. Agresif.

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.

7. Stabilitas.

Sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan paparan materi diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya yang mencerminkan identitas dan karakter organisasi. Dan penulis mengambil indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail.

3. Orientasi kepada hasil.

4. Orientasi kepada individu.

5. Berorientasi tim.
6. Agresif.
7. Stabilitas.

2.3. Kinerja Pegawai

2.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Moehariono (2014) Kinerja pegawai adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Ningtias (2021) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut (Adhari, 2021) Kinerja pegawai merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu pada saat target kerja dapat diselesaikan dengan ketepatan waktu yang baik dan tidak melampaui batas waktu, dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Menurut Dalimunthe (2018) Kinerja Pegawai adalah hasil yang dicapai seseorang selama periode waktu tertentu dan pada bidang pekerjaan yang ditekuninya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi

Menurut Kasmir (2016) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan. Kinerja ini dicapai dalam periode waktu tertentu dengan mempertimbangkan ketepatan waktu, efektivitas, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kinerja pegawai harus dilaksanakan secara legal, etis, dan sesuai dengan norma moral.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan-peraturan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017) terdapat 5 (lima) faktor yang bisa memengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

1. Fasilitas kantor.

Fasilitas kantor adalah sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila organisasi tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

2. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang menjadi faktor penting untuk diperhatikan, karena sebagian besar pegawai resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik.

3. Prioritas kerja.

Berikan prioritas kerja yang jelas, karena pegawai akan merasa kesulitan jika banyak tugas tetapi tidak diberikan skala prioritas yang jelas.

4. *Supportive boss.*

Pimpinan harus bisa mendengarkan atau menerima pendapat dan pemikiran pegawai.

5. Bonus.

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati jika pekerjaan yang mereka lakukan dihargai oleh organisasi.

Kinerja merupakan hasil interaksi kompleks dari berbagai faktor individu, lingkungan kerja, dan tugas. Untuk meningkatkan kinerja, perlu dilakukan analisis menyeluruh terhadap semua faktor-faktor tersebut dan dilakukan upaya perbaikan di area yang perlu ditingkatkan. Tidak ada satu faktor tunggal yang menentukan kinerja, melainkan kombinasi dari berbagai faktor yang saling berinteraksi.

2.3.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Afandi (2018) Tujuan penilaian kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi yang meliputi:

a. Telaah/Analisis Gaji.

Keputusan-keputusan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian kinerja.

b. Kesempatan Promosi.

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian kinerja.

2. Tujuan Pengembangan.

a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b. Mengukuhkan dan Menopang Kinerja.

Umpan balik penilaian kinerja (Performance Feedback) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c. Meningkatkan Kinerja.

Tujuan penilaian kinerja untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

d. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir.

Penilaian kinerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka pendek.

e. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan.

Penilaian kinerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Menurut Hasibuan (2019), menyatakan bahwa tujuan kinerja yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manager, administor), untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (Job Description).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui umpan balik, pengembangan, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Suksesnya penilaian kinerja bergantung pada desain sistem yang adil, transparan, dan konsisten, serta pada komitmen manajemen untuk menggunakan informasi yang dihasilkan untuk tujuan pengembangan dan peningkatan.

2.3.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2021), ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, karena penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk mencapai suatu keberhasilan kerja. Yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.3.5. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2018), indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan (keadaan) angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja
Segala bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan (keadaan) lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja
Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif
Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

Menurut Robbins (2016) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai terbagi menjadi lima indikator sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku, dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan, dari pengawas.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat efektivitas dan efisiensi seorang

pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Penulis mengambil indikator menurut Robbins yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas

2.4. Key Performance Indicators (KPI)

Menurut Samsonowa dalam Pranogyo (2021) memiliki pandangan bahwa KPI adalah kumpulan indikator kinerja yang dipilih atau ditetapkan oleh manajemen untuk menunjukkan elemen penting, terutama tentang kinerja divisi dalam organisasi. Proses penerapan KPI di perusahaan meliputi tahap perencanaan; penetapan dan pembobotan KPI, cascading departemen dan individu, kontrak manajemen dan sasaran kerja, pengawasan capaian KPI secara periodik, penilaian akhir dan pengesahan, evaluasi, dan umpan balik.

Menurut Fajar Nur'aini D. F. (2019), Key Performance Indicators (KPI) juga dapat diartikan sebagai indikator kinerja terukur yang dijadikan tolak ukur untuk menilai keberhasilan dari level individu sampai level organisasi. Penerapan manajemen kinerja berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) seringkali tidak sesuai dengan harapan. Saat memilih KPI (Key Performance Indicator), sangat penting untuk membatasi faktor-faktor yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi dan juga menjaga agar indikator kunci tetap terbatas sehingga perhatian semua orang terfokus pada pencapaian yang sama. Mengukur KPI (Key Performance Indicator) yang mencerminkan faktor penentu keberhasilan organisasi menghasilkan hasil yang berbeda dan bergantung pada organisasi.

Pada Saleslab Agency Bogor menerapkan Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat ukur utama dalam menilai dan memantau kinerja pegawai secara objektif dan terukur. Penggunaan KPI di perusahaan ini mengacu pada prinsip bahwa indikator kinerja harus mencerminkan elemen-elemen penting yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses penerapan KPI di Saleslab Agency Bogor dilakukan secara sistematis, yang meliputi tahapan perencanaan, penetapan dan pembobotan KPI, cascading ke tingkat departemen dan individu, penetapan kontrak manajemen dan sasaran kerja, pemantauan capaian KPI secara berkala, penilaian akhir, serta evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan.

Manajemen Saleslab Agency Bogor telah menetapkan aspek-aspek serta indikator kinerja tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik operasional perusahaan. Aspek-aspek tersebut mencakup, antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas yang

diberikan. Indikator-indikator ini dirancang untuk tetap relevan, spesifik, dapat diukur, dan fokus pada faktor-faktor krusial yang mendukung keberhasilan organisasi.

Dengan penerapan KPI yang terstruktur dan terukur, Saleslab Agency Bogor berupaya menciptakan sistem manajemen kinerja yang transparan dan akuntabel serta mendorong setiap pegawai untuk bekerja secara optimal sesuai dengan ekspektasi dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Di dalam penelitian ini terdapat unsur kesamaan serta memiliki beberapa perbedaan, dan untuk lebih jelasnya penulis uraikan secara singkat hasil dari penelitian sebelumnya, sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Nama Peneliti : Elsa Eka Wahyuni Tahun : 2024 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro	Budaya Organisasi (X) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Pegawai (Z)	1. Budaya Organisasi (X) 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. 2) Perhatian terhadap detail. 3) Orientasi kepada hasil. 4) Orientasi kepada individu. 5) Berorientasi tim. 6) Agresif. 7) Stabilitas.	Kuantitatif	Persamaan : - Memiliki variabel yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai - Menggunakan metode kuantitatif Perbedaan : - Lokasi penelitian berbeda	Hipotesis pertama: Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H1 ditolak). Hipotesis kedua: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H2 diterima). Hipotesis ketiga: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H3 diterima). Hipotesis keempat: Motivasi kerja memediasi pengaruh

	Sdm Dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta		2. Motivasi Kerja (Y) Faktor Motivator (Intrinsik) yang tergolong dalam faktor intrinsik yaitu : 1) Prestasi 2) Pengakuan 3) Tanggung jawab 4) Kesempatan untuk maju 5) Pekerjaan itu sendiri Faktor Hygiene atau pemeliharaan (Ekstrinsik) yang tergolong dalam faktor ekstrinsik yaitu : 1) Kondisi kerja. 2) Hubungan antar pribadi. 3) Kebijakan perusahaan. 4) Pengawasan. 5) Gaji. 3. Kinerja Pegawai (Z) 1) Kualitas. 2) Kuantitas. 3) Ketepatan Waktu.		- Skripsi ini menggunakan 3 variabel	antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, meskipun pengaruh tidak langsung tidak signifikan (H4 diterima).
--	--	--	--	--	--	---

			4) Efektivitas.			
2	Nama Peneliti : Bryllee Samuel Tahun : 2024 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Biro Sdm Dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta	Budaya Organisasi (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya Organisasi (X1) 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko 2) Perhatian terhadap detail 3) Berorientasi kepada hasil 4) Berorientasi kepada individu 5) Berorientasi tim 6) Agresif 7) Stabilitas 2. Kecerdasan Emosional (X2) 1) Mengenali emosi diri 2) Mengelola emosi 3) Memotivasi diri sendiri 4) Mengelola emosi orang lain 5) Membina hubungan 3. Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif	Persamaan : - Memiliki variabel yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai - Menggunakan metode kuantitatif Perbedaan : - Lokasi penelitian berbeda - Skripsi ini menggunakan 3 variabel	Analisis deskriptif menunjukkan bahwa dalam budaya organisasi, indikator berorientasi hasil mendapat nilai tertinggi (85,32%), sementara inovasi dan keberanian mengambil risiko terendah (76,31%). Dalam kecerdasan emosional, indikator memotivasi diri sendiri tertinggi (86,67%), sedangkan mengenali emosi diri terendah (79,19%). Untuk kinerja pegawai, indikator kualitas kerja tertinggi (83,11%), dan ketepatan waktu terendah (76,01%). Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,649 dan nilai signifikansi 0,000. Kecerdasan emosional

			1) Kualitas Kerja 2) Kuantitas Kerja 3) Ketepatan Waktu 4) Efektivitas			juga berpengaruh positif dengan koefisien 0,842 dan signifikansi yang sama. Persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa jika budaya organisasi dan kecerdasan emosional bernilai 0, kinerja pegawai adalah 5,281. Uji F menunjukkan bahwa keduanya berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Fhitung 57,861, lebih besar dari Ftabel 3,126. Secara keseluruhan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.
--	--	--	---	--	--	--

3	Nama Peneliti : Rifa'i Tahun : 2022 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bogor Utara	Budaya Organisasi (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya Organisasi (X1) 1) Kesadaran diri. 2) Agresivitas. 3) Kepribadian. 4) Performa. 5) Orientasi tim. 2. Motivasi Kerja (X2) 1) Kebutuhan fisiologis. 2) Kebutuhan keselamatan. 3) Kebutuhan sosial. 4) Kebutuhan akan penghargaan. 5) Aktualisasi diri. 3. Kinerja Pegawai (Y) 1) Orientasi pelayanan. 2) Integritas. 3) Komitmen. 4) Disiplin. 5) Kerja sama	Kuantitatif	Persamaan : - Memiliki variabel yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai - Menggunakan metode kuantitatif Perbedaan : - Lokasi penelitian berbeda - Skripsi ini menggunakan 3 variabel - Tahun penelitian berbeda	Hasil dari penelitian menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Kemudian setelah diuji menggunakan analisis regresi linier berganda ternyata apabila variabel budaya organisasi dan motivasi ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan pada kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji T menunjukkan indikator budaya organisasi (X1) dan 32 motivasi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan uji F menunjukkan perolehan nilai sebesar $F_{hitung} > F_{tabel} = (30,587 > 3.39)$ dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,05$ secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bogor Utara.
---	---	---	---	-------------	---	---

4	Nama Peneliti : Lulu Cahya Indraswati Tahun : 2021 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kota Bogor (Pada Kecamatan Bogor Utara dan Kecamatan Bogor Tengah)	Budaya Organisasi (X1) Pelatihan Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya Organisasi (X1) 1) Inovasi dan pengambilan resiko 2) Perhatian terhadap detail 3) Orientasi hasil 4) Orientasi orang 5) Orientasi tim 6) Keagresifan 7) Stabilitas 2. Pelatihan Kerja (X2) 1) Materi pelatihan 2) Metode pelatihan 3) Intruktur pelatihan 4) Peserta 5) Tujuan pelatihan	Kuantitatif	Persamaan : - Memiliki variabel yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai - Menggunakan metode kuantitatif Perbedaan : - Lokasi penelitian berbeda - Skripsi ini menggunakan 3 variabel - Tahun penelitian berbeda	Budaya Organisasi: Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai signifikansi 0,000 dan t hitung 3,768. Model regresi menunjukkan bahwa peningkatan 1 satuan pada Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,805 satuan. Pelatihan Kerja: Pengaruh signifikan juga ditemukan antara Pelatihan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai dengan nilai signifikansi 0,000 dan t hitung 4,864. Setiap kenaikan 1 satuan pada Pelatihan Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,835 satuan. Secara simultan, Budaya Organisasi dan Pelatihan
---	---	--	--	-------------	---	--

						Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai F hitung 46,518, lebih besar dari F tabel 3,11. Model regresi menunjukkan bahwa pengaruh bersama kedua variabel ini positif terhadap Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja terbukti meningkatkan Kinerja Pegawai di kedua kecamatan tersebut.
5	Nama Peneliti : Mawaddah Tahun : 2023 Judul :	Budaya Organisasi (X1) Komunikasi Interpersonal (X2) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya Organisasi (X1) 1) Inovasi dan pengambilan risiko 2) Berorientasi kepada hasil 3) Kemantapan 4) Agresifitas	Kuantitatif	Persamaan : - Memiliki variabel yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai - Menggunakan metode kuantitatif	Analisis Deskriptif: Budaya Organisasi (X1): Rata-rata tertinggi pada indikator kemantapan (72,2%) dan terendah pada inovasi dan keberanian mengambil risiko (66,6%). Komunikasi Interpersonal (X2): Rata-rata tertinggi pada indikator kesetaraan (72,8%)

	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak		2. Komunikasi Interpersonal (X2) 1) Keterbukaan 2) Empati 3) Kesetaraan 4) Dukungan 3. Kinerja Pegawai (Y) 1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung jawab		Perbedaan : - Lokasi penelitian berbeda - Skripsi ini menggunakan 3 variabel - Tahun penelitian berbeda	dan terendah pada keterbukaan (63,6%). Kinerja Pegawai (Y): Rata-rata tertinggi pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (80,2%) dan terendah pada kualitas kerja (77,9%). Uji Statistik: Pengaruh Budaya Organisasi: Model regresi menunjukkan $Y = 0,931 + 0,867X_1$, dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,752$, berarti budaya organisasi berkontribusi 75,2% terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Pengaruh Komunikasi Interpersonal: Model regresi menunjukkan $Y = 4,245 + 0,750X_2$, dengan $R^2 = 0,700$, berarti komunikasi interpersonal berkontribusi
--	---	--	---	--	--	---

						70% terhadap kinerja pegawai. Juga terdapat pengaruh signifikan. Model regresi $Y = 0,591 + 0,587X_1 + 0,282X_2$, dengan $R^2 = 0,773$, menunjukkan pengaruh kuat dari kedua variabel, yaitu 86,2% terhadap kinerja pegawai. Uji F menunjukkan bahwa keduanya berpengaruh positif secara simultan. Secara keseluruhan, budaya organisasi dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut
--	--	--	--	--	--	---

Sumber : Data Primer (2024)

2.5.2. Kerangka Pemikiran

Menurut Sinambela & Sinambela (2018) Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut, untuk melakukan seluruh pegawaian mereka.

Dari pernyataan tersebut menyatakan bahwa untuk melakukan seluruh kegiatan kepegawaian diperlukan adanya nilai dan norma yang harus dipahami oleh semua sumber daya manusia yang ada disuatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan "Kepribadian" suatu organisasi, dan secara tidak langsung menentukan bagaimana organisasi tersebut menjalankan kegiatan sehari-hari, mengambil keputusan, dan meraih tujuannya.

Menurut Moeheriono (2014) Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Budihardjo (2011) mengemukakan bahwa dominasi budaya organisasi (nilai-nilai berasosiasi positif) berkorelasi dengan kinerja organisasi. Hal ini antara lain dikarenakan budaya kuat / dominan menjadi konsistensi, koordinasi, dan kendali, mengurangi ketidakpastian, dan motivasi. Budaya kuat memfasilitasi keefektifan organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing dan berhasil. Sebaliknya nilai-nilai dominan yang tidak berorientasi profesionalitas akan menjadi hambatan bagi organisasi untuk berkembang.

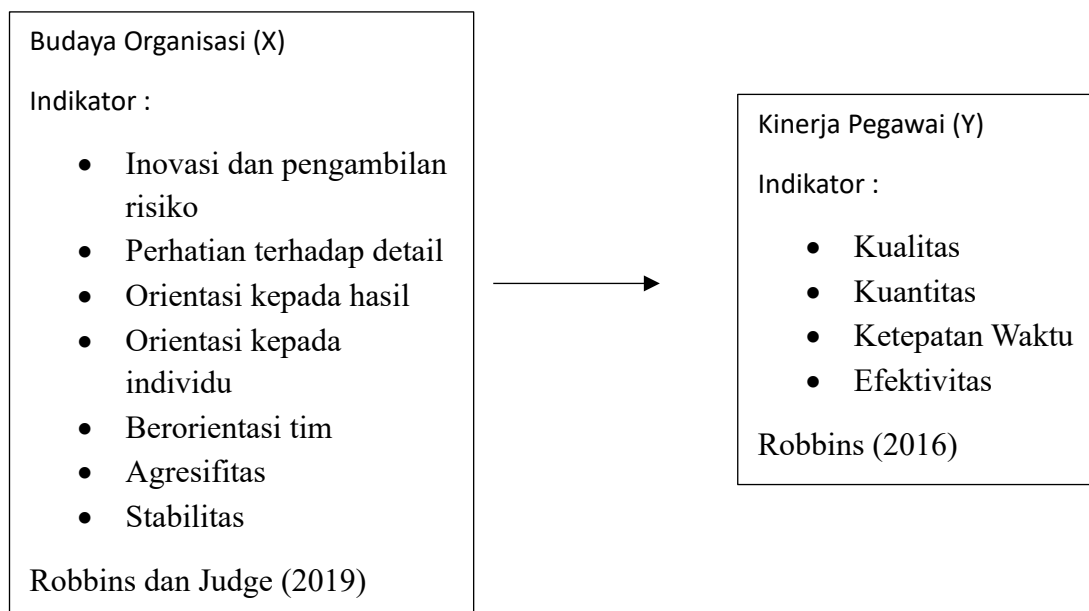
Agar terciptanya budaya yang kuat tentunya harus konsisten dalam kesepakatan yang disetujui bersama oleh anggota-anggota organisasi, dengan budaya organisasi yang baik hasil kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi pun akan maksimal, hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Kasmir (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor keberhasilan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian Sudaryono (2014) Kinerja pegawai suatu organisasi akan membaik dengan internalisasi budaya organisasi. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sholihah (2018) yang menyatakan bahwa Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Budaya Organisasi atau dengan meningkatkan Budaya Organisasi maka Kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata. Selain itu, diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, berdasarkan penelitian terdahulu tersebut terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Berlandaskan kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis dapat membuat model pengaruh antar variabel dalam penelitian ini yang digambarkan pada konstelasi penelitian yaitu sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusuan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Budaya Organisasi Saleslab Agency Bogor Sudah Baik

H2 : Kinerja Pegawai Saleslab Agency Bogor Sudah Baik

H3 : Diduga Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Saleslab Agency Bogor