

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian dan teori-teori, penulis melakukan observasi untuk membandingkan keakuratan penelitian, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian, oleh karena itu peneliti mengutip beberapa penelitian yang telah dilakukan. Rangkuman hasil penelitian ini telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti dari dalam negeri maupun luar negeri. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut:

Penelitian pertama dilakukan oleh Rozi Fadhillah, Sulastini, Noor Hidayati (2017) Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang dirancang menggunakan level Likert skala 1-5. Analisis data menggunakan PLS. Jumlah sampel sebanyak 48 orang responden. Kompetensi (X1), Disiplin Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y). Tujuan penelitian ini untuk membuktikan pengaruh Kompetensi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Riset Lokasi Cabang Bank di Kota Banjarmasin di Kalimantan Selatan, Dari 4 cabang kantor pembantu dengan ukuran sampel 48 karyawan dipilih satu sampling. Mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang dirancang menggunakan level Likert skala 1-5. Analisis data menggunakan PLS. Hasil tes membuktikan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Bank cabang Banjarmasin di Kalimantan Selatan, dengan efek besar sebesar 66%, Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap cabang Bank Kinerja Karyawan di Kalimantan Selatan Banjarmasin dengan efek besar sebesar 6,6%, dan efek Lingkungan Kerja tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai cabang Bank di Kalimantan Selatan Banjarmasin dengan pengaruh besar dengan pengaruh besar sebesar 11%.

Penelitian kedua dilakukan oleh Febrina, Nuzulman, Mahyuddin (2018) Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan menggunakan metode survey yang bersifat deskriptif dengan menggunakan teori sebagai pemandu agar fokus penelitian, sesuai dengan fakta-fakta di lapangan. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Keterlibatan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia. Tbk Cabang Banda Aceh. Ukuran sampel penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Pengujian hipotesis dengan uji F (serempak) dan uji t (parsial) untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara uji simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan secara parsial, kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Banda Aceh.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Amalia Shelpani, Yayan Fiermansyah (2018) Penelitian ini menggunakan metode verifikatif, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Jumlah sampel sebanyak 62 orang responden. Budaya Organisasi (X1), Kompetensi (X2), Kinerja Karyawan (Y). Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja baik sebagian maupun bersamaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode verifikasi. Populasi objek penelitian adalah 62 karyawan, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Temuan dalam penelitian ini sebagian terlebih dahulu; Budaya organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan sebesar 22%, kedua pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 41%, sedangkan secara bersamaan pengaruh budaya dan kompetensi organisasi terhadap kinerja sebesar 63,1%. Salah satu upaya manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan pengenalan budaya organisasi dengan cara orientasi dan kompetensi karyawan baru dengan memberikan pelatihan yang mendukung pekerjaan seperti pelatihan

komunikasi dan negosiasi. Sedangkan untuk penelitian lebih lanjut dapat memperluas objek penelitian atau menambahkan variabel dan indikator lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pengungkapan variabel-variabel tersebut, akan memperkaya referensi mengenai Budaya dan Kompetensi Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai Bank Jabar Banten. Diharapkan nantinya data yang dihasilkan dapat lebih mengungkap variabel yang sedang dipelajari sehingga semakin memperkuat dan memperkaya hasil penelitian.

Penelitian keempat dilakukan oleh Layaman, Sofwatun Nidak (2016) Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan SPSS versi 21, metode pengambilan sampel adalah nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh. dimana semua anggota populasi sebanyak 38 karyawan bank BJB syariah cabang Cirebon dijadikan sebagai sampel. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan penyebaran kuesioner. Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kompetensi dan lingkungan kerjasecara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan f hitung (10,714) > f tabel (3,27) dengan tingkat signifikan di bawah 0,05. Selain itu, kompetensi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana kompetensi didapat t hitung (2,283) > (1,688) dengan tingkat signifikan 0,029 dan untuk lingkungan kerja diperoleh t hitung (2,793) > (1,688) dengan tingkat signifikan 0.008.

Penelitian kelima dilakukan oleh Riza Faizal, Maman Sulaeman, Ismayudin Yulizar (2018) Pada penelitian ini digunakan metode deskriptif kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan total sampling dengan jumlah sampel 89 orang responden. Budaya (X1), Motivasi Kerja (X2), Kompetensi (X3), Kinerja Karyawan (Y). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Objek diteliti adalah karyawan di KCP Bank BJB Ciamis, Garut dan Tasikmalaya. Pada penelitian ini digunakan metode deskriptif kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan total sampling dengan jumlah sampel 89 orang, dengan menggunakan analisis jalur,

penelitian menemukan bahwa budaya kerja dengan indikator Service excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Intelligence, Trust termasuk pada kategori tinggi. Motivasi kerja dengan indikator motivasi internal dan motivasi eksternal termasuk pada kategori cukup. Kompetensi dengan indikator Kualitas Kerja, Kerjasama, Tanggung Jawab dan Kuantitas pekerjaan termasuk pada kategori cukup. Kinerja karyawan dengan indikator Kualitas Kerja, Perilaku Disiplin, Pemanfaatan waktu kerja dan Absensi termasuk pada kategori cukup. Terdapat pengaruh positif secara parsial dan secara simultan budaya kerja, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis teruji kebenarannya. Artinya jika strategi yang meliputi budaya kerja, motivasi kerja dan kompetensi ditingkatkan maka kinerja karyawan bank bjb kcp Tasikmalaya, Garut dan Ciamis akan semakin baik.

Penelitian keenam dilakukan oleh Victoria Araujo de Almeida, Hermien Tridayanti, Mochammad Arif (2019) Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 30 karyawan dari seluruh karyawan di wilayah Cabang Bank (Banco Nacional De Comercio De Timor-Leste). Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Cabang Bank (Banco Nacional De Comercio De Timor-Leste) secara parsial dan bersamaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) tidak memiliki efek signifikan sebesar 0,224 sebagian pada Kinerja Karyawan (Y) dan Lingkungan Kerja (X2) dengan efek signifikan 0,004 terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (2018) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 242 pegawai tetap Bank Pembangunan Daerah. Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan mampu membantu manajemen perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya dengan melaksanakan program pengembangan karier yang objektif, transparan, dan adil serta memperkuat budaya

organisasi dengan mensosialisasikan dan memantau implementasi nilai-nilai tegas.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Purwanto Katidjan, Suwarno Pawirosumarto, Tyas Yuliyana (2018) Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua staf di kantor pusat dengan status karyawan tetap atau kontrak pola 2. Teknik pengambilan sampel adalah pengambilan sampel probabilitas dengan metode Simple Random Sampling menggunakan pendekatan slovin dan 120 staf diambil sebagai sampel, Analisis data terdiri dari Multiple Linear Regression. Kompetensi (X1), Pelatihan (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y). Staf kerja di PT Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera (BRI Life) meraih penilaian memuaskan dan kurang memuaskan berdasarkan Unit Pengelola Kinerja, dengan demikian perlu ditingkatkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis efek kompetensi, pelatihan, dan variabel kompensasi terhadap kinerja staf di tingkat kantor pusat baik sebagian atau bersamaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan bagian terpenting di dalam organisasi, manajemen bukan hanya mengelola sumber daya manusia, tetapi juga mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Manajemen yaitu adalah bagaimana sebuah perusahaan dapat bisa mengatur dan menjalankan struktur organisasinya dengan baik agar dapat bisa mencapai tujuan yang telah di tentukan oleh perusahaan tersebut. Berikut adalah beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. (Widodo, 2015: 3) yang mengutip Mathis dan Jackson menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Gary Dessler (2015: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan

mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan Elbadiansyah (2019: 1) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya, sedangkan sumber daya manusia (SDM) adalah berupa manusia yang digerakan dan dipekerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai sumber penggerak. Berdasarkan pendapat para ahli di atas menunjukkan bahwa bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan hal penting di dalam suatu perusahaan disertai dengan adanya melatih, menilai, dan memperoleh kegiatan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dengan bantuan sumber daya manusia sebagai sumber penggerak.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (Sutrisno, 2012: 7) tujuan dari manajemen sumber daya manusia sangatlah beragam, karena sangat bergantung pada tujuan organisasi yang berbeda-beda, namun secara umum tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
3. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
4. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.
7. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam Manajemen SDM.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011: 202) terdiri dari:

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Ganyang (2018: 8-11) terdapat fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Fungsi Manajerial:

- a. Perencanaan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai alternatif strategi yang menyangkut sumber daya manusia.

- b. Pengorganisasian

Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antara individu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

- c. Penempatan

Fungsi manajemen berupaya memperoleh karyawan sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.

- d. Kepemimpinan

Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengarahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.

- e. Pengendalian

Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan melewati empat tahap yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja karyawan, membandingkan kinerja dengan standar, dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

2. Fungsi Operasional:

a) Pengadaan karyawan

Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber ekstern perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik.

b) Pengembangan karyawan

Setelah karyawan direkrut perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengembangan terhadap karyawan tersebut. Program pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada level karyawan operasional berupa technical skills, waktu yang dialokasikan cukup singkat, biaya tidak terlalu besar. Pendidikan dapat diberikan kepada karyawan level supervisor atau manajer, atau kepada karyawan yang sedang dikader untuk jabatan tertentu. Pelaksanaan program pendidikan pada umumnya memakan waktu yang lebih lama, pendidikan yang lebih diarahkan kepada conceptual skills, dengan biaya yang cukup tinggi.

c) Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan sehubungan dengan jasa karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

d) Program integrasi karyawan

Integrasi karyawan dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan karyawan, motivasi, disiplin, dan partisipasi karyawan.

e) Pemeliharaan karyawan

Pemeliharaan ditunjukkan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan ini dapat berupa

penciptaan sistem komunikasi kerja baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.

f) Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan karyawan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik atau terhormat, misalnya karena karyawan memasuki masa pensiun, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberhentian karyawan dapat juga disebabkan oleh alasan tidak terhormat, misalnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

Aktivitas spesifik yang terlibat di dalam setiap fungsi, menurut Gary Dessler (2015: 4) antara lain:

1. Perencanaan: menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
2. Pengorganisasian: memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, mengorganisasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf: menentukan tipe orang yang harus anda pekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. Kepemimpinan: meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi karyawan.
5. Pengendalian: menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu

terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Tujuannya agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berhadapan mendapatkan pajak (Hasibuan, 2017: 10). Sedangkan Ganyang (2018: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua makna yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen sering dimaknai sama dengan kata to manage yang berarti mengelola, sedangkan sumber daya manusia adalah setiap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas dijelaskan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan suatu peranan penting dimana setiap anggota seperti karyawan atau pimpinan yang berada di dalam perusahaan harus dapat bisa membantu perusahaan tersebut mencapai tujuan yang telah ditentukan disertai adanya peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan dan bagaimana tetap menciptakan sebuah kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa Sumber Daya Manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen, berikut penjelasan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2017: 14-15) yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan Sumber Daya Manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peran Manajer Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Maka kinerja kerja manusia selain harus mampu, cakap dan terampil, harus juga mempunyai kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien disertai moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.2.2. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu Sumber Daya Manusia agar mempunyai peran penting didalam suatu perusahaan dan menjalankan pekerjaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ada untuk dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dan meningkatkan mutu kualitas kinerja karyawan.

Menurut Segoro (2018: 21) Perencanaan SDM (Manpower Planning) adalah hal paling awal yang dilakukan oleh perusahaan untuk membentuk manajemen SDM yang baik. Perencanaan SDM meliputi hal-hal detail dan teknis mengenai karyawan. Misalnya jumlah karyawan, karakteristik kebutuhan karyawan, dan perencanaan mengenai tugas apa yang akan dikerjakan oleh karyawan di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Menurut Aslam & Jabeen dalam (Segoro, 2018: 21) "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".

Menurut Wirtz & Peterson dalam (Segoro, 2018: 21) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut, dimana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Pandangan lain mengenai perencanaan sumber daya manusia yaitu menurut Al-Qudah & Al-Shatanawi dalam (Segoro, 2018: 21) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Menurut Sedarmayanti (2017: 39) Perencanaan SDM adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM sebagai proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM dalam kondisi selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan terpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Andrew E. Sikula dalam (Sedarmayanti, 2017: 41) Perencanaan Sumber Daya Manusia proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia diatas dapat dikatakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting pada proses perencanaan strategis karena tidak saja membantu organisasi atau perusahaan dalam menentukan Sumber Daya Manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi membantu menentukan apa yang dapat dicapai dengan

Sumber Daya Manusia yang tersedia. Perencanaan Sumber Daya Manusia perlu bagi organisasi atau perusahaan supaya tidak mengalami hambatan pada bidang Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan perusahaan dan dapat tercapainya kinerja karyawan dengan mutu kualitas yang tinggi dan dapat dikembangkan untuk kemajuan perusahaan. Perencanaan Sumber Daya Manusia tidak bersifat statis karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lingkungan yang selalu berubah sehingga perencanaan Sumber Daya Manusia harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perubahan yang selalu berubah.

Menurut Segoro (2018: 22-24) Terdapat tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:
 - a. Jumlah karyawan yang ada.
 - b. Berbagai kualifikasinya.
 - c. Masa kerja masing-masing karyawan.
 - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti.
 - e. Bakat yang masih perlu dikembangkan.
 - f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Procedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya

manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah Penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Information) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi.
7. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
8. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

9. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
10. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
11. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017: 44) Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi jabatan dalam organisasi atau perusahaan.
2. Menjamin tersedianya pegawai masa kini dan masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
7. Menjadi pedoman melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai.
8. Menjadi dasar melakukan penilaian pegawai.

Sedangkan menurut Sukrispiyanto (2019: 29) Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah:

1. Menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari kesalahpahaman yang terjadi didalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
2. Agar pemenuhan jumlah dan kualitas tenaga kerja dapat tercapai, maka proses perencanaan harus diarahkan pada tujuan utama dari perencanaan itu sendiri. Terdapat tiga macam tujuan yang ingin dicapai dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu:
 - a) menjamin adanya jumlah dan kualitas SDM sesuai dengan waktu yang dibutuhkan.
 - b) meningkatkan pendayagunaan SDM.
 - c) meningkatkan SDM dan memberikan kepuasan kerja.
3. Terjaminnya jumlah dan kualitas SDM merupakan faktor terpenting dalam proses organisasi. Jumlah atau banyaknya tenaga kerja sangat berkaitan dengan tingkat kebutuhan dalam organisasi dan beberapa faktor lainnya. Jumlah tenaga kerja yang terlalu banyak akan menyebabkan tingginya biaya yang tidak sebanding dengan output yang dihasilkan. Kondisi ini pula akan menyebabkan sebagian dari tenaga kerja tidak dapat mengoptimalkan tenaga mereka. Sebaliknya, jumlah tenaga kerja yang terlalu minim juga akan menyebabkan proses organisasi akan terhambat

karena untuk memenuhi tenaga kerja yang diharapkan akan memerlukan waktu yang cukup lama.

Berdasarkan penjelasan Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia diatas bahwa dalam tujuan tersebut untuk diharapkan dapat meningkatkan pendayagunaan Sumber Daya Manusia melalui optimalisasi kerja dengan jumlah dan kualitas yang memadai, tenaga kerja yang ada diharapkan mampu menggunakan kemampuan yang ada, sehingga tidak ada lagi pekerjaan yang tidak ditangani atau pekerja yang tidak menangani pekerjaannya, prinsip the right man on the right place merupakan kunci utama dalam peningkatan atau optimalisasi Sumber Daya Manusia. Sehingga tujuan dalam perusahaan dapat tercapai karena terdapat susunan pekerjaan yang jelas bagi setiap karyawan di perusahaan.

Menurut (Sukrispiyanto, 2019: 30) Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manfaat yang dapat diperoleh oleh suatu organisasi yaitu:

- a. Dapat mengintegrasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan berupa organisasi.
- b. Meningkatkan koordinasi kegiatan-kegiatan manajemen dengan pencapaian tujuan.
- c. Meningkatkan kegunaan dan peranan sumber daya manusia dalam organisasi.
- d. Meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017: 45-46) manfaat perencanaan dapat dilihat dari berbagai aspek sebagai berikut:

1. Untuk memenuhi tuntutan persyaratan jabatan yang sering berubah karena perubahan teknologi cepat dan drastis.
2. Untuk mempertahankan jumlah Sumber Daya Manusia yang cukup dengan keahlian memadai, dapat beroperasi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Dapat menggunakan Sumber Daya Manusia yang ada secara optimal.
4. Melakukan pengadaan Sumber Daya Manusia baru secara ekonomis.

5. Dapat memenuhi kriteria Sumber Daya Manusia dan mengantisipasi perubahan tuntutan kerja.
6. Untuk mengontrol biaya Sumber Daya Manusia dan mengantisipasi efektif munculnya atau bertambahnya biaya Sumber Daya Manusia baru.
7. Mengembangkan informasi dasar Manajemen Sumber Daya Manusia untuk membantu kegiatan personalia dan kegiatan unit lain dalam perusahaan atau organisasi.
8. Sebagai acuan untuk menyusun program pengembangan Sumber Daya Manusia.
9. Dapat meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia yang ada melalui peningkatan disiplin dan etos kerja.
10. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan Sumber Daya Manusia.
11. Menyelaraskan aktivitas Sumber Daya Manusia berdasarkan potensi masing-masing dengan tugas yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
12. Meningkatkan kecermatan dan penghematan biaya dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi.
13. Mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi Sumber Daya Manusia agar selalu akurat, siap pakai untuk berbagai kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.
14. Meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja atau departemen yang berkelanjutan dalam melaksanakan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.
15. Kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia: penelitian berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan Sumber Daya Manusia akan timbul pemahaman tepat tentang situasi pasar kerja.
16. Rencana Sumber Daya Manusia: dasar bagi penyusunan program satuan kerja yang mengenai Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau perusahaan.

17. Mengetahui pasar tenaga kerja.

Berdasarkan penjelasan manfaat perencanaan Sumber Daya Manusia diatas dijelaskan bahwa manfaat perencanaan Sumber Daya Manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja akan dibutuhkan dan pelatihan serta pengembangan jenis apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja, membantu dalam efektivitas dan efisien yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia, dan mengoptimalkan kinerja karyawan agar tercapai tujuan perusahaan.

2.2.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu hal penting yang harus berada didalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya budaya organisasi didalam suatu perusahaan atau organisasi dapat dilihat perkembangan organisasi atau perusahaan, dan bagaimana kondisi para anggota menjalankannya serta menjadi sebuah pedoman untuk terwujudnya tujuan perusahaan disertai dengan adanya kinerja karyawan yang dapat terus bekerja secara optimal dan memajukan perusahaan tersebut.

Menurut Edy Sutrisno (2011: 2) budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (Values), 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. Sedangkan (Rivai dan Mulyadi, 2012: 256) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Menurut Susanto yang dikutip oleh (Sudaryono, 2014: 36) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya kinerja di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberikan jawaban apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan perilaku yang akan berpengaruh pada kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti (2017: 99) Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Maka budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi didalam organisasi, hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan, namun budaya dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku seseorang.

Menurut Ganyang (2018: 130) Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik, sikap, dan perilaku sehari-hari baik disadari maupun tidak disadari, ditunjukkan oleh seluruh anggota organisasi, dan menjadi identitas yang membedakan dari organisasi lainnya.

Berdasarkan penjelasan menurut pendapat para ahli bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang akan menjadi pedoman bagi sumber daya manusia di dalam menjalankan setiap pekerjaan, merupakan suatu aspek subjektif dimana semua anggota didalam organisasi atau perusahaan harus dapat menjalankan setiap pekerjaannya sesuai dengan apa yang telah ada dalam budaya organisasi tersebut, dan menjadi landasan dalam berperilaku agar mempunyai kinerja yang optimal dan dapat di pertanggung jawabkan.

2.2.3.1. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018: 131-132) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

1. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.

2. Sikap

Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi.

3. Perilaku

Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

4. Identitas

Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi.

5. Pembeda

Nilai-nilai, sikap, perilaku, dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.

Sedangkan menurut Handy yang dikutip oleh (Sudarmanto, 2014: 174) Budaya organisasi mencakup 4 unsur, sebagai berikut:

1. Budaya Kekuatan

Sumber kekuatan inti menekankan kepada pengawasan dari pihak manajemen perusahaan. Berorientasi kepada kekuatan dan politis, terdapat beberapa peraturan, prosedur, dan situasi kompetitif.

2. Budaya Peran

Deskripsi jabatan lebih berperan untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas setiap anggota organisasi. Budaya peran akan mempermudah karyawan dan manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan perannya masing-masing di perusahaan.

3. Budaya Tugas

Keahlian anggota organisasi sangat diutamakan, sehingga spesifikasi jabatan menjadi penting untuk mencapai kinerja yang baik. Ketepatan dalam penempatan karyawan turut menentukan keberhasilan organisasi.

4. Budaya Orang

Kepentingan setiap individu menjadi perhatian utama. Organisasi mengayomi setiap individu dengan pola pikir jika setiap individu merasa puas, maka mereka akan memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Empati dari manajemen perusahaan terhadap karyawan diharapkan dapat memotivasi kerja karyawan.

2.2.3.2. Sumber Budaya Organisasi

Menurut Ganyag (2018: 133) sumber daya organisasi maksudnya faktor-faktor yang dapat membentuk suatu budaya organisasi, faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Pendiri Organisasi

Pada umumnya pendiri organisasi memiliki misi tertentu yang ingin diwujudkan. Misi para pendiri akan berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, misalnya pendiri organisasi ingin menjadikan organisasi yang didirikannya sebagai alat untuk mempermudah mencapai tingkat kesejahteraan, maka para pendiri organisasi akan berupaya membentuk budaya organisasi sesuai dengan misi yang dimilikinya.

2. Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap perkembangan organisasi. Mereka akan menciptakan suasana kondusif di dalam organisasi, semua anggota organisasi diarahkan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sikap dan perilaku yang terjadi secara berulang-ulang dalam jangka panjang ini pada akhirnya akan mewujudkan budaya organisasi.

3. Tujuan Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, upaya untuk mencapai tujuan organisasi ini akan membentuk budaya organisasi.

4. Sejarah Organisasi

Sejarah terbentuknya organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi yang bersangkutan. Setelah negara kita dijajah selama berabad-berabad lamanya, para pejuang menyadari arti pentingnya gotong-royong, bahu-membahu berjuang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan yaitu kemerdekaan. Gotong-royong akhirnya menjadi budaya kita.

5. Kebiasaan Anggota Organisasi

Jika setiap anggota memiliki kebiasaan yang sudah berlangsung selama bertahun-tahun, maka kebiasaan-kebiasaan tersebut akan membentuk budaya organisasi.

2.2.3.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins yang dikutip dalam (Ganyang, 2018: 134) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Innovation and risk taking

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil resiko sampai tingkat tertentu.

2. Attention to detail

Setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan analisis, perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. Outcome orientation

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. People orientation

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.

5. Team orientation

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien dibandingkan kerja individu-individu.

6. Aggressiveness

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. Stability

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

2.2.3.4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh (Edy Sutrisno, 2011: 27) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi memiliki peran yang berbeda sehingga diperlukan akar budaya yang kuat.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dengan budaya organisasi yang kuat mereka akan merasa memiliki identitas khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi dengan pemahaman budaya yang sama dari para anggota organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian yang dikutip oleh (Sudaryono, 2014: 49) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Pembentuk batas-batas perilaku yang menentukan boleh atau tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, dan menentukan yang benar maupun yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri organisasi para anggotanya.

3. Menunjukkan komitmen terhadap kepentingan bersama di atas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
4. Tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Alat pengendali para anggota organisasi.

2.2.3.5. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn yang dikutip oleh (Sudarmanto, 2014: 172) terdapat empat tipe budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya Hierarkis

Peraturan formal dan kebijakan memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi, tentunya ditentukan oleh keberhasilan dalam melakukan penyelenggaraan aktivitas dengan jadwal kerja yang hati-hati serta biaya rendah.

2. Budaya Kekeluargaan

Perilaku anggota organisasi sangat bersahabat di tempat kerja, orang saling berbagi, dan anggota organisasi layaknya seperti keluarga besar. Pemimpin dianggap sebagai orangtua dan penasihat.

3. Budaya Ad hoc

Ditandai dengan tempat kerja yang dinamis, berjiwa wirausaha, dan anggota organisasi bersifat kreatif. Pemimpin senang berinovasi dan mengarahkan anggota untuk berinisiatif menciptakan hal-hal baru bagi perkembangan organisasi.

4. Budaya Pasar

Orang sangat kompetitif dan berorientasi kepada hasil kerja, reputasi terhadap keberhasilan mendapatkan perhatian utama, perolehan perluasan pasar menjadi target utama yang harus dicapai.

2.2.3.6. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Menurut Danandjaja yang dikutip oleh (Sudaryono, 2014: 57) nilai adalah pengertian yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang

penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

Sedangkan menurut Miller yang dikutip oleh (Edy Sutrisno, 2011: 16) menyampaikan bahwa nilai budaya organisasi sebagai berikut:

1. Tujuan

Manajemen organisasi harus mempunyai pandangan yang luhur terhadap tujuan organisasi dan membangkitkan motivasi semua anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut.

2. Konsensus

Keputusan konsensus bersama dianggap lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dari seluruh anggota dibandingkan dengan keputusan otoriter atau komando.

3. Keunggulan

Keunggulan dapat dicapai dengan memperhatikan, mempelajari, dan menanggapi setiap keadaan lingkungan dengan cara-cara yang kreatif dan produktif.

4. Kesatuan

Setiap anggota organisasi harus bersatu memanfaatkan kemampuan kerja otak dan kerja fisik. Kesuksesan akan tercapai jika adanya kesatuan dari kedua unsur tersebut.

5. Prestasi

Jika suatu organisasi menghargai prestasi para anggota, maka organisasi tersebut akan menerima kembali prestasi dari para anggota yang telah dihargaikannya.

6. Empiri

Organisasi ditunjang oleh kemampuan berpikir realistis, jelas, kritis, dan kreatif. Sehubungan dengan itu diperlukan data atas dasar empiris yang diketahui dan dapat dilihat oleh anggota organisasi misalnya disusun dalam bentuk statistik.

Berdasarkan nilai organisasi menurut pendapat para ahli bahwa sebuah nilai organisasi harus dapat disosialisasikan dan menjadi contoh bahwa dapat

dipahami oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan agar dapat diaplikasikan dan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja untuk memajukan perusahaan tersebut.

2.2.3.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Noor (2013: 163) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko
Merupakan suatu cara yang dilakukan agar karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail
Suatu cara agar karyawan diharapkan dapat menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi Orang
Suatu keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
4. Orientasi Hasil
Suatu kegiatan manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
5. Orientasi Tim
Suatu kegiatan kerja yang dapat diorganisasikan dengan cara bekerja sama melalui tim.
6. Keagresifan
Berkaitan dengan keagresifan karyawan di dalam pekerjaan.
7. Kemantapan
Perusahaan atau organisasi mempertahankan sebuah budaya organisasi yang baik.

2.2.3.8. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2016: 131) menyatakan indikator dari budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengerjakannya dengan antusias.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik, serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

2.2.4. Kompetensi

Semakin berkembangnya perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberi pelayanan prima, dan sehingga mampu menghadapi persaingan antar perusahaan lain. Organisasi tidak hanya mampu memberi pelayanan memuaskan, tetapi juga harus dapat berorientasi pada nilai, sehingga organisasi juga dapat mementingkan proses kinerja dalam mencapai kinerja yang optimal. Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan yang memiliki kompetensi dapat menghasilkan

suatu pencapaian sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi disertai dengan standar kinerja yang ditetapkan, maka kompetensi merupakan suatu hal yang harus dimiliki setiap para anggota organisasi atau perusahaan agar dapat melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki.

Menurut Dessler yang dikutip dalam (Sedarmayanti, 2017: 19) “Strategic human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and faster innovation and flexibility.” Pengertian tersebut menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. Tanpa Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi atau perusahaan akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Maka Manajemen harus memberikan perhatian kepada praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dengan adanya kompetensi, agar bisa mendapatkan Sumber Daya Manusia yang handal yang mampu memberikan sumbangan dalam menghasilkan nilai tambah, yaitu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, dan keberhasilan bisnis perusahaan.

Menurut spencer and spencer yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2017: 20) “An underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation”. Mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan kinerja yang dilakukan dalam pekerjaan, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Berdasarkan penjelasan menurut pendapat ahli dijelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia dengan adanya kompetensi merupakan proses pengelolaan Sumber Daya Manusia, dimana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kompetensi yang harus dimiliki oleh para anggota organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi juga

memberikan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dalam melaksanakan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang membantu organisasi atau perusahaan mendapatkan, menempatkan, mempertahankan, dan mengembangkan Sumber Daya Manusia yang handal bagi organisasi atau perusahaan disertai dengan mempunyai kualitas kinerja yang unggul agar dapat memajukan perusahaan dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia di organisasi atau perusahaan.

2.2.4.1. Tipe Kompetensi

Menurut Wibowo (2012: 328) ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, yaitu:

1. **Planning Competency**
merupakan suatu tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. **Influence Competency**
merupakan suatu tindakan seperti mempunyai dampak pada oranglain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. **Communication Competency**
dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis nonverbal.
4. **Interpersonal Competency**
meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. **Thinking Competency**
Berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.

6. **Organizational Competency**
Kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasikan sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. **Human Resource Management Competency**
Suatu kemampuan dalam membangun team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman.
8. **Leadership Competency**
Kompetensi yang meliputi kecakapan, memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan, dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. **Client Service Competency**
Kompetensi berupa menganalisis dan mengidentifikasi pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership, dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. **Business Competency**
Kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis, dan membangkitkan pendapatan.
11. **Self Management Competency**
Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. **Technical/Operational Competency**
Kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.2.4.2. Standar Kompetensi

Menurut Darsono & Siswandoko (2011: 127) bahwa suatu penilaian dalam kompetensi pekerja, disebut juga sebagai standar kompetensi yang meliputi:

1. Karakter Individu

Dasar untuk menilai kompetensi seseorang dapat dilihat dari karakter atau watak, atau kepribadian merupakan faktor internal kompetensi. Sedangkan karakter berpikir rasional, bertindak cermat, cepat, akurat, jujur, dan bersedia bekerja sama.

2. Tugas Kerja

Penilaian kompetensi seseorang dapat dilihat dari tugas kerja yang sulit dan menantang, dan bisa diselesaikan cepat, tepat, dan akurat.

3. Kinerja Individu

Ukuran penilaian kompetensi seseorang dapat dilihat dari kinerja yang diatas rata-rata orang lain yang selevel.

4. Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian dilakukan dengan cara harus objektif, jujur, dan tidak memihak.

2.2.4.3. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2017: 21) Kompetensi memiliki karakteristik, yaitu:

1. Motives: sesuatu yang secara konsisten dipikirkan oleh seseorang sehingga melakukan tindakan tersebut.
2. Traits: watak yang mempengaruhi bagaimana seseorang merespon berbagai informasi dan situasi dan berperilaku dengan cara tertentu. Watak seseorang ditunjukkan melalui kepercayaan diri, kontrol diri, ketabahan/daya tahan.
3. Self Concept: Sikap, nilai, dan citra diri yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu.

4. Knowledge: Informasi atau pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. Skills: Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas fisik tertentu (tugas mental tertentu).

2.2.4.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell yang dikutip oleh (Wibowo, 2012: 339) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Memainkan peran di banyak kompetensi, seperti berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

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

4. Karakteristik Kepribadian

Kemampuan merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Akan tetapi, kepribadiannya bukan sesuatu yang tidak dapat berubah, melainkan kenyataannya kepribadian seseorang dapat berubah

sepanjang waktu, seperti orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang berada dalam kompetensi dan dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif seseorang dalam melakukan kerjanya. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer, seperti seseorang mungkin mengalami kesulitan dalam mendengarkan orang lain apabila mereka merasa tidak didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi bergantung kepada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi dalam kegiatan Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi, misi-visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.

- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.2.4.5. Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam (Sutrisno, 2014: 204-205) menjelaskan beberapa indikator yang terdapat dalam kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan (Knowledge)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan fiksasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. Pemahaman (Understanding)

Kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja yang efektif dan efisien.

3. Kemampuan (Skill)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap efektif dan efisien.

4. Nilai (Value)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

5. Sikap (Attitude)

Perasaan (senang atau tidak senang, suka atau tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (Interest)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

2.2.5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu seperti semangat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dilihat bagaimana lingkungan kerja yang berada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh (Nitisemito, 2011: 183), yang disebut lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Karena faktor lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif.

Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang juga menjadi penentu bagaimana seorang karyawan atau kelompok dalam organisasi atau perusahaan dapat bekerja dengan baik atau tidak baik, metode kinerja yang digunakan dalam lingkungan tersebut, dan juga kondisi fisik maupun non fisik lingkungan kerja yang berada dalam organisasi atau perusahaan. Maka faktor lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik akan mempengaruhi kinerja seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, dan menjadi salah satu penentu bagi kemajuan perusahaan tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2012: 21) Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar dalam pelaksanaan penyelesaian tugas. Sedangkan Sunyoto (2012: 43) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Berdasarkan menurut pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan tetap mempunyai kinerja yang baik dan optimal.

2.2.5.1. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012: 21) lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung., lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Faktor–faktor lingkungan kerja fisik yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan
- b. Pewarnaan
- c. Suhu Udara
- d. Suara Bising
- e. Keamanan Kerja
- f. Kebersihan
- g. Ruang Gerak

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Lima aspek lingkungan kerja non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan, yaitu:

- a. Struktur Kerja
- b. Tanggung Jawab Kerja
- c. Perhatian dan Dukungan Pemimpin
- d. Kerjasama Antar Kelompok
- e. Kelancaran Berkomunikasi

2.2.5.2. Tujuan Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2011: 183) Sebagaimana kita ketahui bahwa semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah lingkungan kerja. Tujuan utama pengaturan lingkungan kerja adalah naiknya produktivitas pegawai maupun perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik sangat mendukung kinerja pegawai. Fasilitas kerja yang baik diberikan secukupnya saja dalam artian sesuai dengan kebutuhan untuk bekerja saja jangan terlalu berlebihan karena dengan memberikan fasilitas yang berlebihan membuat pegawai merasa terlalu dimanja dalam bekerja, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai yang diharapkan. Lingkungan kerja yang aman, sehat dan nyaman memiliki berbagai manfaat bagi karyawan dan perusahaan.

2.2.5.3. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Rivai (2011: 793), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
3. Menurunnya biaya kesehatan dan asuransi.
4. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
5. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikannya.
6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena naiknya citra perusahaan.

2.2.5.4. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012: 31) terdapat indikator-indikator lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

a. Penerangan

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang baik. Tidak terlalu terang karena akan menyilaukan mata para karyawan, ataupun cahaya yang kurang jelas (redup), sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Pewarnaan

Masalah pewarnaan dalam ruang kerja terkadang sering dianggap remeh oleh sebagian orang. Padahal sebenarnya pewarnaan ruangan dapat mempengaruhi suasana hati seseorang sehingga berdampak pula terhadap kinerja kerjanya. Untuk ruangan kerja sebaiknya diberikan warna-warna yang lembut sehingga dapat memberikan efek tenang dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

c. Suhu Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau – bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

d. Suara Bising

Suara bising merupakan suara yang bunyinya sangat mengganggu karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi harus dapat meminimalisasikan suara bising tersebut didalam lingkungan kerja. Hal ini diharapkan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja kerjanya.

e. Keamanan Kerja

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja kerjanya. Dalam hal ini, yang dimaksud keamanan yaitu keamanan yang dapat dikategorikan kedalam lingkungan kerja fisik. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan. Jika suatu organisasi dapat mempertahankan tingkat keamanan di lingkungan mereka, maka karyawan pun pasti akan merasa aman, nyaman dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga diharapkan berdampak baik pula terhadap kinerja kerja mereka.

f. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu, setiap organisasi hendaknya selalu memperhatikan dan menjaga kebersihan di lingkungan kerja mereka. Dengan adanya lingkungan kerja yang bersih, karyawan akan merasa senang dan nyaman berada di tempat kerjanya.

g. Sebaiknya karyawan yang bekerja mendapatkan tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas nya. Karyawan tidak mungkin bekerja secara tenang dan maksimal apabila tempat kerja yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian, ruang kerja bagi karyawan seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. Struktur Kerja

Sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepada karyawan memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.

b. Tanggung Jawab Kerja

Sejauh mana karyawan mengerti tanggung jawab apa saja yang dibebankan kepada mereka serta dapat bertanggung jawab atas segala tindakan mereka.

c. Perhatian dan Dukungan Pemimpin

Sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinannya sering memberikan pengarahan, pengertian, keyakinan serta menghargai mereka.

d. Kerjasama Antar Kelompok

Sejauh mana karyawan merasakan adanya kerjasama yang terjalin baik diantara kelompok kerja yang ada.

e. Kelancaran Berkomunikasi

Sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang terjalin baik, terbuka dan lancar antar sesama rekan kerja ataupun dengan pimpinan mereka.

2.2.6. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil usaha seseorang yang dicapai dengan mempunyai suatu kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, disertai dengan kemampuan yang optimal dalam menjalankan tugas dan dapat menyelesaikannya tepat waktu. Kinerja sudah menjadi suatu konsep dan pedoman penting dalam berbagai pembahasan khususnya untuk mendorong keberhasilan dalam pencapaian suatu organisasi atau perusahaan, maka kinerja dapat dikatakan sebagai kunci efektivitas dalam mencapai suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan disertai adanya Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mempunyai kinerja yang optimal.

Menurut Mangkunegara (2017: 9) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Stoner yang dikutip oleh (Indrasari 2017: 51) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Sedangkan menurut Suntoro yang dikutip oleh (Indrasari 2017: 51) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Colquitt yang dikutip oleh (Kasmir 2016: 183) menyatakan kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Menurut Moeheriono (2012: 95) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yaitu bahwa kinerja suatu nilai atau fungsi yang sangat berpengaruh dalam kerja karyawan, hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan untuk bisa mempunyai kinerja yang optimal dan dapat menyelesaikannya tepat waktu sehingga dapat membantu memajukan perusahaan dan mempunyai Sumber Daya Manusia yang dapat bersaing dengan perusahaan lainnya serta mencapai tujuan perusahaan.

2.2.6.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 189) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian
Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan
Pengetahuan merupakan pengetahuan mengenai pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja
Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang memberikan kemudahan kepada para karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Kepribadian merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki karakter dan kepribadian yang berbeda satu sama lain, seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik maka akan dapat menjalankan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh dengan tanggung jawab.

5. Motivasi Kerja

Merupakan suatu dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan, jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya, maka karyawan tersebut akan terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, memberikan perintah kepada bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan bertanggung jawab atas apa yang telah diberi kepadanya.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memberikan perintah kepada bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka kepada seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja. Jika lingkungan kerja mempunyai suasana yang nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan optimal dalam menjalankan tugas.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja secara bersungguh-sungguh sekalipun kondisi perusahaan sedang tidak baik.

12. Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu keahlian yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan agar mempunyai kualitas dalam bekerja yang optimal dan meningkatkan pekerjaan dengan kemampuan atau keahlian yang dimiliki serta membantu dalam memajukan perusahaan.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.2.6.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Moehariono (2012: 114) mengemukakan bahwa terdapat indikator kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Efektif

Mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2. Efisien

Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3. Kualitas

Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen atau pelanggan.

4. Ketetapan Waktu

Mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

5. Produktivitas
Mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan
Mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan sebagai acuan dalam keselamatan kerja.

2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian

Dalam hal ini, peneliti ingin menunjukkan sebuah proses dan mekanisme hubungan antar variabel penelitian dengan berdasarkan landasan teori yang telah didapat dan digunakan secara keterkaitan yang logis antara variabel penelitian yang satu dengan variabel yang lain.

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Susanto yang dikutip oleh (Sudaryono, 2014: 36) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya kinerja di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberikan jawaban apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan perilaku yang akan berpengaruh pada kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini juga ditunjukkan pada penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Shielpani (2018) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut spencer and spencer yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2017: 20) “An underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation”. Mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada

berbagai keadaan dan kinerja yang dilakukan dalam pekerjaan, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Hal ini juga ditunjukkan pada penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Sulastini (2017) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian Febrina (2018) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Nitisemito, 2011: 183), yang disebut lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Karena faktor lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif. Hal ini juga ditunjukkan pada penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Layaman (2016) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Almeida (2019) hasil penelitian tersebut menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dilakukan oleh Noviana Fazrin (2016) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengaruh terhadap variabel yang telah dikemukakan, maka peneliti mencoba mengemukakan hipotesis yang dijadikan acuan dalam pemecahan masalah yaitu:

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Depok.
2. Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Depok.
3. Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Depok.
4. Diduga budaya organisasi, kompetensi, lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Depok.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka penelitian disusun untuk menggambarkan hubungan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen disimbolkan dengan (X), sedangkan variabel dependen disimbolkan dengan (Y)

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

