

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen ialah tenaga kerja atau *Human Resource* Desller (2020:3). Peran kuat manajemen sumber daya manusia dapat menjadikan kunci dalam menentukan perkembangan dan arah tujuan perusahaan serta perusahaan dapat bertahan lama serta mampu bersaing dengan para kompetitor dari masa ke masa. Karena peran manajemen salah satunya dapat memberikan tenaga kerja andal yang mampu mengisi dan memberikan inovasi-inovasi dan ide kreatif pada tiap-tiap bagian level perusahaan. Apalagi di era pandemi *Covid-19* yang mendorong penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di sejumlah daerah se-Indonesia berdampak kemerosotan ekonomi di semua lini tenaga kerja. Sehingga beberapa perusahaan pun mengganti penerapan model bisnis yang dijalankan yang awalnya *back-office* menjadi *work from home* sehingga harus beradaptasi dengan keadaan dan siap dengan kondisi yang tidak terduga dan bahkan tak sedikit juga perusahaan memutuskan kebijakan lain untuk mempertahankan bisnisnya seperti tak melakukan produksi, menutup sementara usahanya, bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK) beberapa karyawannya karena kesulitan *cash flow*.

Marwansyah (2016:278), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Secara umum tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki produktifitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, dan juga memperhatikan aspek-aspek yang ada pada perusahaan atau perusahaan. Terkait dengan tujuan manajemen sumber

daya manusia (Hamali 2018:15), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Perusahaan atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah -masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial Manajemen sumber daya manusia di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan social Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar perusahaan akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan perusahaan. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

2. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas perusahaandengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.

- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan. Kunci kelangsungan hidup perusahaan terletak pada efektivitas perusahaan dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas perusahaan bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu perusahaan atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun perusahaan itu mampu bertahan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber dayamanusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota perusahaan atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam perusahaan. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan perusahaan tidak harmonis. Konflik antar tujuan perusahaan dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, dalam menjalankan pekerjaan perusahaan perlu memperhatikan fungsi manajerial dan fungsi operasional Desller (2020:7), *funcational authority* adalah hak untuk mengambil keputusan untuk mengarahkan

pekerjaan orang lain, dan untuk memberi perintah. Manajer biasanya membedakan antara otoritas lini dan otoritas staf seperti yang dikemukakan oleh manajemen biasanya:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan, penentuan mengenai program tenaga kerja.
- b. Pengperusahaan, merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik lainnya.
- c. Pengarahan, pengarahannya yang berfungsi staffing dan leading. Pengendalian, mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja (sumber daya manusia), penentuan kebutuhan tenaga kerja.
- b. Pengembangan, usaha untuk meningkatkan kualitas karyawan.
- c. Kompensasi, usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan kepada
- d. karyawan.
- e. Pengintegrasian, usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu,
- f. perusahaan, perusahaan, maupun masyarakat.
- g. Pemeliharaan, usaha untuk memelihara sikap-sikap karyawan.
- h. Pemutusan hubungan kerja, usaha untuk mengembalikan karyawannya ke
- i. lingkungan masyarakat.

Untuk mengantisipasi perkembangan masa depan bisnis yang terus dinamis adalah dengan menyiapkan sumber daya manusia dengan baik dan selalu siap terhadap segala kemungkinan fenomena pasar, karena sumber daya manusia merupakan garda terdepan yang keberadaannya sangat menentukan terhadap dinamisasi mobilisasi perusahaan. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang selalu berusaha meningkatkan kualitas sumber dayanya supaya dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan maksimal. (Kadarisman, 2017:32), mengemukakan berkaitan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangannya, ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:

1. Pelatihan Pra Tugas ialah Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2. Pelatihan Dalam Tugas adalah Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam perusahaan dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Pelatihan Purna/Pasca Tugas adalah Pelatihan yang dilaksanakan perusahaan untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Definisi gaya kepemimpinan telah mengalami perkembangan dan pergeseran. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian Robbins (2017:249), menyatakan sebuah visi pencapaian atau tujuan yang ditetapkan secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial didalam organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut mungkin akan menimbulkan situasi di mana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran yang sudah direncanakan.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi atau jasa maupun semangat kerja Afandi (2016:4), menyatakan disiplin diri adalah yang dikembangkan atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi. kepuasan karyawan melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Begitu pula untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap seluruh aktivitas perusahaan, dapat dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan atau perusahaan. Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, Robbins (2017:249),Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.sumber dari

pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial didalam organisasi.

Gaya kepemimpinan juga berkaitan erat dengan budaya organisasi. Menurut Afandi (2016:80), Budaya Organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi, Budaya organisasi suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan Robbins (2017:250), menyatakan Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain agar termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan (karyawan). dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, tanpa kepemimpinan atau bimbingan hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah. Fungsi utama seorang pemimpin adalah mengambil keputusan (*decision making*).

(Gamble et.al 2015) Menyatakan terdapat 5 aspek penting yang menjadi indikator kunci dalam pengambilan keputusan *strategic*, yaitu:

1. Rasionalitas

Hal ini dapat diukur dari sisi manfaat maksimum, ketepatan pemilihan alternatif, dan kepastian penetapan skala prioritas dalam merealisasikan visi dan misi perusahaan.

2. Relevansi

Hal ini dapat diukur dari tingkat kesesuaiannya dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

3. Kepuasan

Hal ini dapat diukur dari tingkat penerimaan stakeholder, dampak positif dari keputusan serta komitmen semua pihak dalam mengimplementasikannya.

4. Fleksibilitas

Hal ini dapat diukur dari kesesuaiannya dengan situasi yang dihadapi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

5. Komprehensif

Hal ini dapat diukur dari keluasan cakupan permasalahan yang dapat diatasi.

Robbins (2017:262), menyatakan bahwa terdapat 4 tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

1. Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman untuk merangsang timbulnya cara pandang dan baru melihat permasalahan dalam menetapkan nilai kepercayaan.
2. Memotivasi adalah sesuatu yang mendasar dalam hal kepemimpinan karena dalam melakukan kepemimpinan kita perlu memberikan motivasi kepada bawahan atau pekerja lain.
3. Inspirasional seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan Menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan, Harapan - Harapan yang tinggi dari bawahannya.
4. Keramahan secara individual adalah sifat kepribadian yang penting ketika Mempertimbangkan kepemimpinan secara transformasional karena menyinggung karakter pemimpin.

Robbins dan Judge (2017:262), menyatakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota perusahaan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan. Dengan adanya peranan dari seorang pemimpin itu merupakan salah satu upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan organisasi yang ada dalam Afandi (2016:80), menyatakan suatu organisasi, budaya perusahaan/organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan, oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru. Sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Budaya perusahaan didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam perusahaan. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. budaya perusahaan merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Dari pemaparan teori-teori di atas maka peneliti berpendapat bahwa budaya perusahaan/organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Jelas terlihat bahwa budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya perusahaannya. Pendapat lain dari Mathis dan Jackson (2017:128) menyatakan bahwa Budaya perusahaan yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya perusahaan. Sedangkan Edison *et.al* (2017:233), menyatakan Budaya perusahaan adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya perusahaan dalam suatu perusahaan yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam perusahaan lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh perusahaan itu sendiri. Namun, budaya perusahaan menunjukkan ciri, sifat, elemen, serta kesan kuat yang terdapat dalam budaya perusahaan. pendapat lain, Robbins (2017:33) mengemukakan terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovations and risk taking*)
Merupakan suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal detail (*Attention to detail*)
Dimana pekerjaan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang detail.
3. Orientasi pada manfaat (*Outcome orientation*)
Dimana manajemen memfokuskan pada hasil dan manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses dan dipergunakan untuk mendapat manfaat tersebut.
4. Orientasi pada orang (*People orientation*)
Dimana aktivitas kerja di perusahaan berdasarkan tim dari pada individual.
5. Orientasi pada tim (*Team orientation*)
Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam perusahaan.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*)
Dimana orang-orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
7. Stabilitas (*Stability*)
Dimana aktivitas perusahaan nonal menekan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Budaya organisasi Afandi (2016:80), budaya organisasi adalah merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah. Adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Budaya perusahaan Robbins dan Judge (2017:138), menyatakan budaya berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) di suatu perusahaan. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama dengan perusahaan. Gaya dan pola perilaku karyawan pada sistem manajemen tradisional dan manajemen inovasi berbeda, yang penyebabnya adalah budaya perusahaan yang terbentuk di dalamnya. Budaya perusahaan sangat mempengaruhi kinerja para karyawan dalam perusahaan. Budaya perusahaan bersifat intangible, tidak formal dan tidak langsung terjadi, tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, cara memandang, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan.

Fungsi budaya perusahaan menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu perusahaan. Kreitner, Robert, Angelo Kinicki (2017:171), mengemukakan fungsi budaya perusahaan dibagi menjadi 4 (empat) yaitu:

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

d. Membentuk perilaku

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

2.1.4. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Edy sutrisno (2017:203) kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja berdasarkan dari beberapa pengertian yang dijelaskan, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu perusahaan. Dessler (2020:27), menyatakan Kompetensi terdiri dari 3 dimensi yaitu:

- A. Kompetensi Personal terdapat beberapa indikator didalamnya sebagai berikut:
 - a. Berprilaku secara etis dan memberikan penilaian yang berdasarkan bukti.
 - b. Menetapkan dan mencapai sasaran.
 - c. Mengelola tugas secara efektif dan berkembang secara personal.
- B. Kompetensi Impersonal terdapat beberapa indikator didalamnya yaitu :
 - a. Berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif.
 - b. Menjalankan kepemimpinan dan memotivasi orang lain.
 - c. Bekerja secara produktif dengan orang lain.
- C. Kompetensi SDM/Bisnis/ Manajemen terdapat beberapa indikator didalamnya yaitu:
 - a. Menetapkan sistem SDM yang efektif.
 - b. Menganalisis laporan keuangan dan mengelola vendor.
 - c. Strategi keterampilan.

Sedangkan, McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung

terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*. Sesuai yang dikemukakan oleh Sutrisno Edy (2017:203). Untuk mengetahui sifat-sifat kompetensi yang ada dalam setiap potensi individu, dapat kita lihat berdasarkan suatu karakteristik kompetensi. kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu :

1. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator Wibowo (2016: 273), mengemukakan sebagai berikut:

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Adapun Edy Sutrisno (2017:204), menyatakan Kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja baik dibandingkan orang lain. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan. mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1) Keyakinan dan nilai-nilai

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

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

2) Keahlian atau keterampilan

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

3) Pengalaman

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

4) Karakteristik personal

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

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan

bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada perusahaan akan meningkat.

6) Isu-isu emosional

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

7) Kapasitas intelektual

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

8) Budaya perusahaan

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

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam perusahaan dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana perusahaan menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi perusahaan yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses perusahaan yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Jenis kompetensi Sutrisno Edy (2017:206) menyatakan kompetensi yang perlu karyawan utamakan dalam organisasi. dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu Kompetensi intelektual, Kompetensi emosional, dan Kompetensi sosial. Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1) Kompetensi intelektual

Kapasitas adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi sebagai berikut :

a. Berprestasi

Berprestasi yaitu keinginan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus menerus.

b. Kepastian kerja

Kepastian kerja yaitu keinginan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data dan informasi yang akurat.

c. Inisiatif

Inisiatif yaitu keinginan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja.

d. Penguasaan informasi

Penguasaan informasi yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang akurat dan juga berdasarkan pengalaman serta pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja.

e. Berfikir analitik

Berfikir analitik yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih terinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

f. Berfikir konseptual

Berfikir konseptual yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan memahami akar permasalahan atau komponen masalah yang sedang terjadi pada perusahaan.

g. Keahlian praktikal

Keahlian praktikal yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta keinginan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.

h. Kemampuan *linguistic*

Kemampuan linguistik yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan maupun tulisan untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk persamaan persepsi.

i. Kemampuan naratif

Kemampuan naratif yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita atau perumpamaan.

2) Kompetensi Emosional.

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau keinginan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan sehingga pola emosi karyawan lebih relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja. Indikator kompetensi emosional, yaitu :

- a) Sensitifitas atau saling pengertian
yaitu kemampuan dan keinginan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak di katakan orang lain, tetapi berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan orang lain.
 - b) Pengendalian diri
Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun yang terjadi.
 - c) Percaya diri
Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, dan kemampuan yang positif.
 - d) Kemampuan beradaptasi
Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat setiap perubahan situasi.
 - e) Komitmen pada perusahaan
Komitmen pada perusahaan yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi perusahaan dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan perusahaan.
- 2) Kompetensi Sosial
- Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau keinginan dan kemampuan untuk membangun hubungan kerja sama dengan orang lain yang bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Indikator kompetensi sosial, yaitu :
- a. Pengaruh dan dampak Pengaruh dan dampak yaitu kemampuan meyakinkan dan memengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
 - b. Kesadaran berperusahaan Kesadaran berperusahaan yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan dengan baik di dalam perusahaan maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.

- c. Membangun hubungan kerja Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja yang sama agar hubungan tetap hangat dan akrab.
- d. Mengembangkan orang lain Mengembangkan orang lain yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan dan memberi wewenang untuk meningkatkan partisipasi bawahannya.
- e. Mengarahkan bawahan Mengarahkan bawahan yaitu kemampuan seorang karyawan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Kerja tim yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- g. Kepemimpinan kelompok Kepemimpinan kelompok yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok yang mampu menjadi teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

2.1.5. Kinerja

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* Afandi(2016:68), menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang didapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Berikut pengertian Kinerja beberapa ahli diantaranya: Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Menurut Edison et.al (2017:206) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh

sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai tujuan. Tujuan penilaian kinerja menurut Afandi (2016:73) sebagai berikut:

1. Tujuan penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja juga memberikan pedoman kepada karyawan, bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

2. Tujuan progresi penilaian karir

Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karier jangka panjang.

3. Penilaian Pelatihan Prestasi Kerja

Prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Imron,et,al (2018). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menggunakan seluruh anggota populasi karyawan PT.Sarana Teknik Mekanika di Jakarta pusat sebanyak 50 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah sampel jenuh, yang seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Dan metode analisis data yang digunakan adalah uji regresi.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT.Sarana Teknik Mekanika.

Penelitian kedua dilakukan oleh Edward (2020), Tujuan dari Penelitian ini yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap kompetensi karyawan. populasi yang digunakan dalam penelitian tersebut PT.United Tractors Tbk di Indonesia, dengan menggunakan teknik populasi Penelitian menjadi sampel dalam penelitian sebanyak 142 sampel. Metode

pengumpulan yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuisioner, dan teknik analisa data penelitian yang digunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*.

Adapun hasil penelitian tersebut menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan berpengaruh positif dari variabel kompetensi karyawan dan variabel kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Menurut Weny *et.al* (2017), Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan. PT.Duta Sejahtera yang berjumlah 80 orang karyawan, yang terdiri dari 52 orang responden. Teknik pengambilan sampel digunakan sampling jenuh yang memungkinkan peneliti untuk mengambil karyawan yang bekerja sebagai divisi marketing. Analisis data yang digunakan adalah regresi linear.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari variabel kompetensi.

Penelitian keempat dilakukan oleh Bindarto (2017), Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Toyofuji Logistics Indonesia, yang berjumlah 88 orang karyawan, teknik pengambilan sampel menggunakan analisis *smartpls*. Peneliti ini mengambil seluruh karyawan yang sebagai staff karyawan. Analisis data yang digunakan analisis *smartpls*.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Kinerja karyawan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Bahrum dan Sinaga (2016) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan PT.JNE Indonesia pada Divisi *marketing* sebanyak 73 orang karyawan.dengan menggunakan pengumpulan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel yang digunakan yaitu sebesar 62 orang responden.Dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer,dengan teknik

pengumpulan data melakukan penyebaran kuisioner pada responden dan data yang pendukung berupa informasi yang dikumpulkan oleh peneliti. teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut menggunakan uji validasi, uji reabilitas, analisis koefisien.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT.JNE Indonesia.

Penelitian keenam dilakukan oleh Saragih et.al (2019). Tujuan dari penelitian adalah untuk menguji pengaruh hubungan antara indikator kepemimpinan yang efektif pada kompetensi dan budaya organisasi. untuk memberikan organisasi pada perusahaan. Populasi yang digunakan dalam penelitian tersebut seluruh tenaga kerja PT.Massindo sinar pratama manado, yang berjumlah 70 pekerja, sedangkan sampel yang digunakan yaitu 50 sampel dengan teknik pengambilan sampel quota sampling. Dan data yang digunakan adalah data yang bersifat primer dengan pengumpulan data yang menggunakan kuisioner. Analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis deskriptif

Hasil dari penelitian tersebut bahwa variabel kepemimpinan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kompetensi, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif. Secara bersama terbukti bahwa kepemimpinan, budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan efektif terhadap kompetensi.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Moleong (2018). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh pada kinerja karyawan dan indikator yang diberikan kepada perusahaan untuk memberikan kontribusi kerja kepada karyawan dalam. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di dan PT. Royal Puspita jakarta yang berjumlah 90 orang dengan teknik metode kuantitatif dengan teknik sampel yang diketahui sebanyak 80 responden. dan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuisioner. metode analisis data yang digunakan adalah *Structural equation modelling* (SEM). Tetapi sebelumnya dilakukan menggunakan SPSS.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel pada kinerja yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan dan memberikan peningkatan dalam bekerja diperusahaan.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Ismail *et.al*, (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pancaputra Mitratama Mandiri. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan yang bekerja melibatkan 65 orang karyawan yang terdiri dari 60 responden teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel sampling jenuh yang memungkinkan peneliti untuk mengambil karyawan yang bekerja sebagai marketing. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh septiana *et.al*, (2018). Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. populasi yang digunakan dalam penelitian tersebut karyawan PT.Han Ul Jaya Garment sebanyak 120 orang karyawan untuk sampel penelitian berdasarkan kriteria tertentu sebanyak 100 orang responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuisioner dengan analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM).

Adapun hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pengaruh stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh Agora (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan, dan stres kerja terhadap kepemimpinan, populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Rembaka Surabaya dengan sampel sebanyak 60 orang karyawan. sampel penelitian ini yang berdasarkan kriteria karyawan yang masih bekerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuisioner dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Hasil dari penelitian tersebut bahwa variabel kinerja karyawan, dan stres kerja menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kepemimpinan. Variabel kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap stres kerja secara bersama terbukti bahwa kinerja karyawan mempunyai hubungan positif dengan stres kerja.

Penelitian tersebut dilakukan oleh Dodi Prasada (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian tersebut seluruh karyawan PT. Mandiri Konstruksi Tangerang Selatan dengan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 orang karyawan, sampel penelitian ini yang berdasarkan kriteria karyawan yang masih bekerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuisioner dengan menggunakan analisis regresi.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepemimpinan.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi (Afandi, 2016:80). Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Menunjukkan budaya organisasi nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain dan. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota perusahaan dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya perusahaan menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota perusahaan. Penelitian ini dari Maharani dan Efendi (2017:35), menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal serupa dari Robbins (2017:25), menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

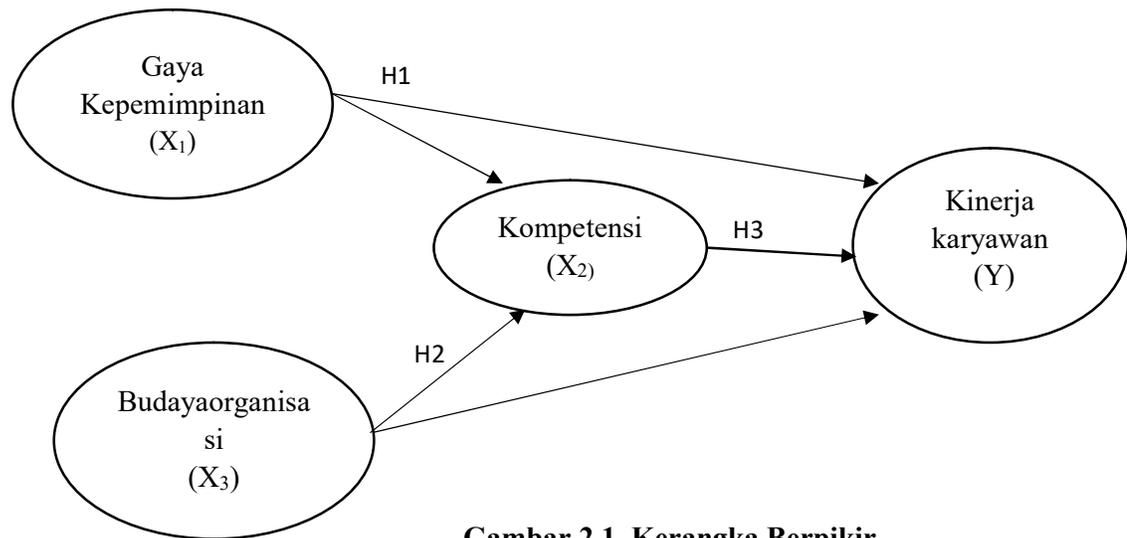
Gaya kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan perikat manajerial didalam organisasi. Kepemimpinan yang tidak dikenakan sanksi, kemampuan, untuk mempengaruhi yang muncul diluar struktur formal organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektifitas yang optimal para pemimpin untuk menciptakan visi dimasa depan Robbins (2017:252), penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dan Putri (2017), juga menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.United Tractors Tbk.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi karyawan yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri karyawan dengan kompetensi tinggi. Tugas seperti merumuskan rencana strategis dan mengambil keputusan untuk ketrampilan manajer sumber daya manusia Dessler (2020:4), hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2017), juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian sesuai dengan variabel yang digunakan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Gaya Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi serta memberikan informasi yang tepat kepada anggota kelompok atau individu-individu dalam perusahaan untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien, tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan. Seseorang karyawan dinilai atau dilihat ketika dapat bekerja efektif dan efisien. Kualitas kinerja karyawan terukur dari kemampuan bekerja yang melebihi apa yang seharusnya dilakukan dapat diartikan sebagai kualitas kerja yang optima dan produktif. Dalam manajemen kinerja dikenal dengan istilah kompetensi. Konsep kompetensi ini yang menunjukkan kualitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh kualitas sebagai bentuk kerja yang efektif dan efisien dalam kerjanya. Dari rangkaian pendapat diatas dapat dipahami bahwa dalam menghadapi era perubahan, setiap perusahaan dituntut untuk melakukan optimalisasi organisasi melalui usaha menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada didalamnya. Hal yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan organisasi yaitu memperkuat budaya organisasi

sehingga dapat memperkuat mentalitas karyawan, kepemimpinan yang membangun dan mengembangkan, serta optimalisasi kemampuan individu dalam perusahaan dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

2.5 Hipotesis atau Proposisi

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual penelitian maka potensi penilaian dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kompetensi
2. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompetensi
4. Diduga budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
5. Diduga kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
6. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi
7. Diduga budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi