

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja

Menurut Sutrisno (2019: 170), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (aktor) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Kinerja terjemahan dari "*performance*" berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2016: 38).

Kinerja menurut Mangkunegara (2017: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison dan Komariyah, 2017: 190).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 2014: 67). Menurut Rivai (2015: 16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau skill individu, serta lingkungan kerja yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Setiap pencapaian kinerja selalu diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran maupun pekerjaan yang lebih baik. Pihak manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian teori mengenai kinerja di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Sutrisno (2019: 172), secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut.

- a. Kualitas yang dihasilkan, memerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*)

- b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan

dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dimensi kerja menurut Edison dan Komariyah (2017: 195) terdiri dari:

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini merupakan modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) Faktor individual meliputi: kemampuan (*ability*) dan keahlian, latar belakang dan demografi, (2) Faktor psikologis meliputi: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi, (3) Faktor perusahaan meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design* (Simamora, 2016: 217).

Menurut Mahmudi (2015: 20), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, komunikasi, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, sistem kompensasi, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan,

serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya (Daulay, *et.al.*, 2019: 3).

2. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2014: 378-379). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Samsudin, 2016: 77).

Handoko (2014: 67) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Sedangkan menurut Rivai (2015: 78) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Uno (2016: 43) motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Pemberian motivasi yang tepat kepada karyawan diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

Menurut Lolita (2016: 140) motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Dengan adanya motivasi, seorang pegawai akan merasa mempunyai dorongan khusus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menuju tercapainya efektivitas organisasi.

Menurut Mangkunegara (2016: 93) motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Motivasi akan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok kerja agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan (Samsudin, 2016: 281).

Menurut Hariandja (2017: 321) motivasi merupakan aspek yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Sunyoto (2012: 11) motivasi akan mendorong semangat kerja seseorang, agar bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019: 46) tujuan motivasi adalah peningkatan moral dan kepuasan kerja, peningkatan produktivitas kerja, efektivitas

pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Istijanto (2012: 237) motivasi kerja merupakan dorongan yang mampu membangkitkan etos kerja karyawan dan akhirnya menciptakan produktivitas yang ideal.

Motivasi menurut Ardana, *et.al.* (2012: 193) dorongan individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Dorongan dapat timbul dari internal maupun eksternal individu pegawai. Motif diartikan sebagai daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti menyimpulkan motivasi sebagai suatu dorongan dari dalam dan luar individu dalam bekerja. Karyawan akan termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Siagian (2016: 164) antara lain:

a. Faktor Ekstrinsik

- 1) Kebijakan dan Administrasi
- 2) Supervisi
- 3) Gaji / Upah
- 4) Hubungan antar pribadi
- 5) Kondisi Kerja

b. Faktor Intrinsik

- 1) Keberhasilan

- 2) Pengakuan / Penghargaan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab

Tujuan pemberian motivasi kerja menurut Sunyoto (2012: 18) antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

Indikator motivasi menurut Qomariah (2018) antara lain :

- a. Kepemimpinan
- b. Prestasi
- c. Pelatihan
- d. Kebutuhan

3. Kompetensi

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana

adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2019: 96).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016: 55). Kompetensi (kecakapan) sebagai keahlian individual yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan (Palan, 2018: 122).

Rivai (2014: 177) mengatakan bahwa kompetensi adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non rutin. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen sehingga kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Menurut Wibowo (2016: 86), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan maupun tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Seseorang dikatakan kompeten apabila memiliki keterampilan yang dapat ditunjukkan melalui kemampuannya dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan yang spesifik. Darsono dan Siswandoko (2013: 269) berpendapat bahwa kompetensi adalah perpaduan ketrampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli mengenai kompetensi, maka penulis menyimpulkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan maupun penguasaan atas bidang tugas masing-masing yang menuntut setiap pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan harus benar-benar menguasai bidang tugasnya serta mampu melaksanakan tugas dengan benar, efektif dan efisien.

Adapun yang menjadi indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nurianna (2012: 38) yaitu :

- a. Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

- b. Keterampilan, kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
- c. Sikap kerja, evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Payne (2014: 84) menjelaskan bahwa indikator pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut:

- a. Motivasi komunikasi : dikaitkan dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain
- b. Pengetahuan komunikasi: pengetahuan diperoleh melalui pendidikan, pengalaman dan dengan pengamatan apa yang disebut prototipe dari kompetensi interpersonal
- c. Keterampilan komunikasi: mencakup kinerja aktual komunikasi.

Indikator kompetensi menurut Andriyani, *et.al.* (2020) antara lain :

- a. Motif
- b. Karakteristik pribadi,
- c. Konsep diri
- d. Pengetahuan
- e. Keterampilan

4. Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2019: 89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi

baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai dan Sagala, 2013: 824).

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan (Hasibuan, 2019: 193).

Menurut Dessler (2017: 194) disiplin kerja merupakan suatu aturan yang dibuat perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mendorong pegawai berperilaku hati-hati dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan suatu permasalahan. Disiplin merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Menurut Undang-Undang No. 35 Tahun 2012 yang dimaksud dengan disiplin kerja pegawai adalah kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan hukuman disiplin.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai disiplin kerja di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran pegawai dalam menataai aturan perusahaan guna mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Sutrisno (2019: 89) adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

- e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
 - 1) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
 - 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
 - 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
 - 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Dimensi disiplin kerja menurut Sutrisno (2019: 94) dibagi menjadi empat antara lain :

- a. Taat terhadap aturan waktu dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- b. Taat terhadap peraturan perusahaan peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Taat terhadap peraturan lainnya aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Indikator disiplin kerja menurut Iptian, *et.al.* (2020: 2) adalah :

- a. Ketepatan waktu;
- b. Cara menggunakan peralatan kerja;
- c. Tanggung jawab;
- d. Kepatuhan terhadap aturan kerja.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh pegawai yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Dengan indikator yang digunakan antara lain: komitmen yang kuat, semangat kerja, nyaman pada suasana kerja dan menerapkan disiplin (Schein, 2013: 87).

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai sistem makna budaya organisasi, maka dilakukan beberapa penelitian yang telah mendeskripsikan karakteristik-karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan (Robbins, 2015: 247).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara-cara dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi dalam bertindak (Robbins dan Coulter, 2018: 118). Lima dimensi budaya organisasi yang harus dipenuhi untuk menunjang kinerja, yaitu: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim (Edison *et.al.*, 2018: 129)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, 2017: 17).

Budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah pola

terpadu perilaku manusia didalam organisasi, organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya (Atmosoeprpto, 2016: 59).

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Pasaribu, 2015: 66). Budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 2015: 29)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan yang dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Dimensi dan Indikator budaya organisasi

Dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1) *Involvement*

Adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.

2) *Consistency*

Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi.

3) *Adaptability*

Adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

4) *Mission Dimension*

Adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi (Sobirin, 2019: 194).

Beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

1) *Observed behavioral regularities* (regularitas perilaku yang diamati).

Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

- 2) Norma-norma. Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai.
- 3) Nilai-nilai dominan. Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.
- 4) Filosofi. Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan
- 5) Aturan-aturan. Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai; menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendatang baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “anggota penuh”.
- 6) Iklim organisasi. Merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya (Luthans, 2016: 123).

B. Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel II.1

Penelitian Yang Relevan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Implications of work motivation, employee discipline, and compensation on employee performance while working from home at a digital marketing company, Azmy, et.al., 2022</i>	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 140 3. Sempel : 104 4. Teknik pengambilan sampel : purposive sampling 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 4. Disiplin kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai selama WFH
2	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Ainanur dan Tirtayasa, 2018)	Jenis penelitian : deskriptif kuantitatif Populasi : 67 orang Sampel : 67 orang Teknik sampling : jenuh Teknik analisis data : regresi linier berganda	Budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh motivasi kerja intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) divisi regional II Sumatera Barat, Dewi dan Wulandari, 2022	1. Jenis penelitian : Kuantitatif 2. Populasi : 98 3. Sampel : 98 4. Teknik pengambilan sampel : jenuh 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	<i>The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance: An Overview (Mohsen, et.al., 2021)</i>	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 2000 orang 3. Sampel : 211 orang 4. Teknik sampling : random 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5	Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 991 3. Sampel : 120	1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja

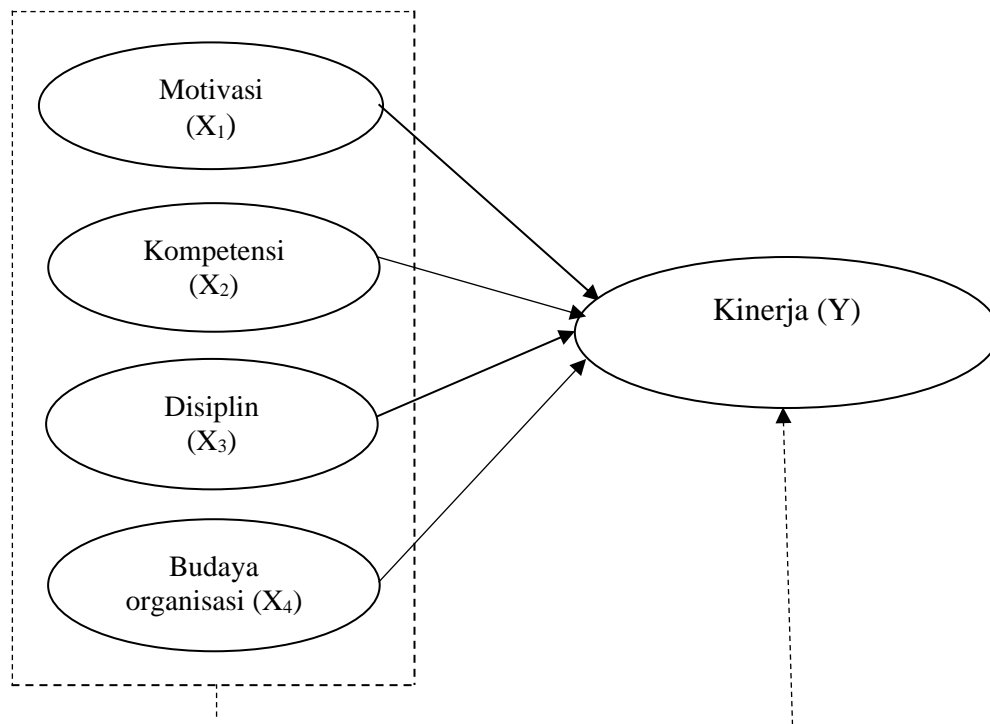
No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	karyawan pada PT. So Good Food manufacturing Kabupaten Tangerang tahun 2020, Shihab, <i>et.al.</i> , 2020)	4. Teknik pengambilan sampel : probability sampling 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya, Firmansyah, 2020	1. Jenis penelitian : deskriptif explimetry survey 2. Populasi : 56 3. Sampel : 36 4. Teknik pengambilan sampel : random sampling 5. Teknik analisis data : regresi sederhana	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	<i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance</i> , Kuswati, 2020	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 162 3. Sampel : 115 4. Teknik pengambilan sampel : random sampling 5. Teknik analisis data : regresi sederhana	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Surya, 2022	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 70 3. Sampel : 47 4. Teknik pengambilan sample : random sampling 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Budaya dan lingkungan organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
9	<i>The Effects of Competency, Work Placement, and Career Development on Job Performance: Lessons from Public Sector in An Emerging Country</i> , Afriana, 2021	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 250 orang 3. Sampel : 250 orang 4. Teknik Sampling : jenuh 5. Teknik Analisis Data : regresi linier berganda	1. Kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
10	Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Krisnawati dan Bagia, 2021	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 40 3. Sampel : 40 4.	Kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		4. Teknik Sampling : sensus 5. Teknik Analisis Data : regresi sederhana	
11	Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Tapanuli Tengah, Manulang. <i>et.al.</i> , 2020	6. Jenis Penelitian : kuantitatif 7. Populasi : 5226 8. Sampel : 227 9. Teknik Sampling : purposive sampling 10. Teknik Analisis Data : regresi linier berganda	Kompetensi dan penempatan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
12	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Sinaga, <i>et.al.</i> , 2021	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 237 3. Sampel : 70 4. Teknik sampling : random sampling 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
13	<i>The effects of competence and motivation on performance mediated by organization commitment (case study Indonesian government Agencies)</i> , Indradewa dan Randi, 2021	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 186 orang 3. Sampel 4. Teknik sampling : convenience sampling 5. Teknik analisis data : SEM	1. Kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 2. Komitmen organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kompetensi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14	<i>The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance</i> , Iptian, <i>et.al.</i> , 2020	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 40 3. Sampel : 40 4. Teknik sampling : sensus	1. Disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	3. signifikan terhadap kinerja 4. Disiplin dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja
15	<i>The Effect of Work Discipline, Work Motivation, And Teamwork On Employee</i> , Sukardi dan Raharjo, 2020	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 76 3. Sampel : 76 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Disiplin kerja, motivasi kerja, dan teamwork berpengaruh terhadap kinerja pegawai
16	Girsang, 2019, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan	1. Jenis Penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 234 3. Sampel : 148 4. Teknik sampling : random sampling 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Berfikir

Menurut Sugiyono (2019:61) kerangka penelitian sangat diperlukan dalam penelitian apabila menggunakan dua variabel atau lebih dengan tujuan agar lebih jelas antara variabel dependen dan variabel independen. Kerangka berpikir ini digunakan sebagai pedoman untuk mengukur kinerja pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan Kota Surakarta melalui motivasi, kompetensi, dan disiplin.



Gambar II.1

Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. Azmy, *et.al.* (2022), Winda, *et.al.* (2022), Dewi dan Wulandari (2022), Umar dan Norawati (2022), Shihab, *et.al.* (2020)
2. Firmansyah (2020), Afriana (2021), Krinawati dan Bagia (2021), Manulang, *et.al.* (2020), Sinaga (2021), Indradewi dan Randi (2021), Efrinawati, *et.al.* (2022)
3. Azmy, *et.al.* (2022), Shihab, *et.al.* (2020), Iptian, *et.al.* (2020), Dewi dan Wulandari (2022), Sukardi dan Raharjo (2020)
4. Ainanur dan Tirtayasa (2018) Mohsen, *et.al.* (2021), Kuswati (2020), Surya (2022), Girsang (2019)

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.(Sugiyono, 2019:64). Sehubungan dengan permasalahan yang telah diurai di atas, maka diperlukan sebuah hipotesis untuk menjadikan

penelitian dan pemecahan masalah menjadi lebih terarah. Adapun atas kerangka berfikir diatas, maka akan digunakan untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi merupakan hal yang mendorong serta menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan motivasi karyawan akan terdorong untuk mencapai hasil kerja maksimal. Sedangkan prestasi kerja karyawan berkaitan dengan pekerjaan seseorang dalam rangka mengembangkan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah tingkat motivasi. Dengan memberikan motivasi kepada karyawan maka diharapkan akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja (Erri, *et.al.*, 2020: 2).

Penelitian mengenai pengaruh motivasi dan prestasi kerja pegawai pernah dilakukan oleh Azmy, *et.al.* (2022), Winda, *et.al.* (2022), Dewi dan Wulandari (2022), Umar dan Norawati (2022), Shihab, *et.al.* (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan Kota Surakarta

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti

pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif (Ndruru, *et.al.*, 2021: 3).

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai pernah dilakukan oleh Firmansyah (2020), Afriana (2021), Krinawati dan Bagia (2021), Manulang, *et.al.* (2020), Efrinawati, *et.al.* (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2021) dan Indradewi dan Randi (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan Kota Surakarta.

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja dikatakan sebagai bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi (Fauzi dan Wakhidah, 2020).

Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Azmy, *et.al.* (2022), Shihab, *et.al.* (2020), Iptian, *et.al.* (2020), Dewi dan Wulandari (2022), Sukardi dan Raharjo

(2020). yang menyatakan bahwa disiplin kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan Kota Surakarta

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Organisasi mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Sekaligus menjadi suatu alat vital bagi manajemen bila ingin mencapai *performance* yang tinggi. Pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktivitas dan kebijakan organisasi. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ainanur dan Tirtayasa (2018), Mohsen *et.al.* (2021), Kuswati (2020), dan Surya (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan Girsang (2019) yang budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis berikut ini.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT PLDPI Dinas Pendidikan Kota Surakarta