

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu lembaga baik itu lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan di lihat pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ikut serta mencapai tujuan Lembaga, pada dasarnya penggerak Sumber Daya Manusia ialah manusia itu sendiri dimana manusia merupakan salah satu komponen penting yang berada dalam organisasi selain mesin, uang, bahan, metode dan pasar sebab keberhasilan suatu lembaga berdasar pada sumber daya manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan di atas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana kemampuan lembaga dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang begitu cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan tetapi juga berorientasi pada nilai sehingga organisasi tidak semata-mata

pencapaian tetapi itu merupakan bonus dari hasil kerja yang di harapkan
mana kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain



yang lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Merujuk pada standar mutu atau kualitas individu maka salah satu aspek penting penunjang kinerja ialah tingkat pendidikan, sebagaimana diketahui bahwa pendidikan merupakan proses transfer pengetahuan dari satu individu ke individu lainnya, dengan demikian tingkat pendidikan menjadi salah satu acuan dasar instansi untuk meningkatkan setiap kinerja pegawai, sebagaimana yang disampaikan oleh Lestari dalam Wirawan (2016) Tingkat pendidikan merupakan pengembangan keterampilan, pola pikir, dan pola perilaku seseorang untuk masa depan, baik melalui cara yang terorganisir maupun tidak terkendali. Sebagai salah satu aspek vital pada sebuah instansi maka tingkat pendidikan menjadi hal yang sangat penting guna menunjang kinerja pegawai.

Pentingnya tingkat pendidikan sebagai acuan dasar instansi guna meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Ika Hayati, dkk (2020) Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai ASN RSUD Kabupaten Ciamis), Hasil penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Sehingga secara konseptual dan empiris maka dapat dipastikan bahwa tingkat pendidikan memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, namun ini tidak dapat dijadikan sebagai acuan penulis sebelum melakukan penelitian secara mendalam.

Pada hakekatnya, tingkat pendidikan menjadi acuan kinerja pegawai, selain itu ada faktor lain yang menjadi acuan kinerja pegawai, yaitu pengalaman, dengan adanya pengalaman maka dapat dipastikan bahwa setiap



individu yang melakukan aktivitas kerja pada instansi pastinya akan melakukan pekerjaan secara optimal sesuai yang di harapkan, ini merujuk pada Martoyo (2016), pengalaman adalah total jumlah jam yang telah dihabiskan seorang karyawan/pegawai sejak dipekerjakan.

Setiap individu pastinya memiliki potensi dalam meningkatkan kinerja, namun ini tidak dapat dijadikan sebagai dasar tanpa adanya pengalaman, sebab Tenaga kerja yang berpengalaman akan bisa dan semakin terampil dalam melakukan pekerjaan sesuai kemampuannya maka sebab itu untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja, instansi harus menjalankan usaha dengan lebih memfokuskan pada upaya mengembangkan kemampuan tenaga kerja, peran pengalaman dalam meningkatkan kinerja pegawai sangatlah penting hal ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Merry, dkk (2024) Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Bottom Spray Painting Pada PT Chang Shin Karawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengalaman kerja berada dalam kategori tinggi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Chang Shin Karawang, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengalaman memiliki peran terhadap kinerja pegawai.

Selain tingkat pendidikan dan pengalaman yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, budaya organisasi pula menjadi salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan sistem yang terbangun berdasar pada aturan dan menjadi pedoman bagi individu yang berada dalam instansi, menurut Wirawan, (2013). Organisasi merupakan norma, nilai-

msi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi 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 mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Universitas Hasanuddin atau yang sering disebut UNHAS merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Makassar, Sulawesi Selatan. Nama Universitas ini diambil dari nama pahlawan nasional asal Makassar yang memiliki julukan ayam jantan dari timur, Sultan Hasanuddin. Berdirinya UNHAS diawali dengan adanya Fakultas Ekonomi yang merupakan cabang Fakultas Ekonomi UI Jakarta pada 1947. Kampus ini awalnya dibangun di Baraya, namun karena adanya ketidakpastian dan kekacauan di Makassar dan sekitarnya fakultas ini dibekukan dan baru dibuka kembali sebagai Fakultas Ekonomi UI pada 1953. Fakultas inilah yang menjadi cikal bakal UNHAS saat dipimpin oleh Prof. Drs. Wolhoff dan sekretaris Drs. Muhammad Baga. Pada 10 September 1956, UNHAS resmi didirikan.

Awalnya UNHAS hanya memiliki 3 fakultas yaitu Hukum, Kedokteran, dan FKIP. Seiring berjalannya waktu, kini UNHAS memiliki banyak fakultas dan program studi. UNHAS juga mengembangkan program pascasarjana untuk S2 dan S3. Saat ini, UNHAS berhasil menjadi PTN terkemuka di Indonesia, khususnya di Sulawesi Selatan. UNHAS beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan KM 10, Tamalanrea Indah, Kec Tamalanrea, Makassar.

Sebagai Universitas terkemuka di wilayah Indonesia Timur Universitas Hasanuddin, pastinya memiliki puluhan pegawai guna menjalankan system

c. Dengan banyaknya pegawai yang dimiliki maka sudah pasti kinerja menjadi acuan dasar yang harus di perhatikan, sebab menurut Rivai



(2014) Pegawai merupakan garda terdepan pelaksana pelayanan kepada masyarakat, berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sehingga pentingnya kinerja yang optimal bagi setiap pegawai yang melaksanakan aktivitas pelayanan di Universitas Hasanuddin.

Kinerja pegawai, tercermin dari salah satu misinya ialah pencapaian kinerja yang baik berdasar pada tingkat pendidikan yang baik guna meningkatkan kualitas yang baik dan berkompeten, namun fenomena yang berlangsung bahwa adanya beberapa pegawai memiliki pola pikir hanya menggugurkan kewajiban tugas serta kurangnya minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan sehingga hal ini dapat menjadi boomerang bagi instansi sebab dapat menurunkan kinerja pegawai, selain itu pegawai hanya berfokus pada melakukan pekerjaan sesuai dengan bagian mana tempatnya bekerja tanpa berfikir pengembangan diri. Sehingga dalam mengukur kinerja pegawai tentunya harus berkaca pada hasil kerja yang dilakukan, Oleh karena hal tersebut, tidak menjadi lumrah jika dalam pelaksanaan tugas ditemukan pegawai yang memiliki perilaku lamban ketika bekerja, tidak tepat waktu sesuai target waktu yang telah ditentukan.

Hasil kerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman, dimana jam kerja yang dimiliki oleh pegawai yang seharusnya dapat menjadi patron bagi rekan seprofesi namun hal ini tidak terlihat berdasar hasil pengamatan awal penulis, sehingga pentingnya pengalaman dalam meningkatkan kinerja pun menjadi hal urgen untuk di perhatikan, patut disadari bahwa untuk menghasilkan kinerja dibutuhkan pengalaman guna mencapai tujuan, pengalaman erat kaitannya dengan



pegawai dalam proses pencapaian tujuan akan tetapi sikap pegawai yang bertanggung jawab pada pekerjaannya serta bertindak tidak terarah pada

hal yang ditujuh selain itu ada rasa bosan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan berulang sehingga hal ini mempengaruhi hasil kerja pegawai. Namun patut di sadari pula bahwa instansi pun selain memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman dalam meningkatkan kinerja, budaya organisasi pun mesti di perhatikan sebab ini menjadi aturan yang harus di taati oleh setiap pegawai namun hal ini tidak tercermin di Universitas Hasanuddin, sehingga di butuhkan pemahaman dan penelitian lebih mendalam guna mengetahui hasil yang di inginkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan rangkaian dan peristiwa yang telah dijabarkan maka akan dapat diketahui bahwa permasalahan tingkat pendidikan dan pengalaman merupakan masalah yang sering dialami oleh para pegawai dan selain itu budaya organisasi juga menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh sebuah instansi ataupun lembaga. Oleh karena hal tersebut, maka tingkat pendidikan dan pengalaman perlu mendapatkan perhatian agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan budaya organisasi. Dari latar belakang yang telah disampaikan, maka penelitian ini berupaya untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Hasanuddin)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah tingkat pendidikan berpengaruh terhadap budaya organisasi?



.h pengalaman berpengaruh terhadap budaya organisasi?

.h tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

4. Apakah pengalaman berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi?
7. Apakah pengalaman berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini untuk:

1. Menganalisis pengaruh variabel tingkat pendidikan terhadap budaya organisasi.
2. Menganalisis pengaruh variabel pengalaman terhadap budaya organisasi.
3. Menganalisis pengaruh variabel tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh variabel pengalaman terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh variabel tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.
7. Menganalisis pengaruh variabel pengalaman terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dapat memberikan kegunaan secara teoritik dan secara praktik.

1.4.1. Kegunaan Teoritik



erikan tambahan ilmu pengetahuan untuk dipergunakan oleh pembaca
nenjadi bahan masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangsi

pemikiran dalam hal mengembangkan penelitian lebih lanjut pada masa yang akan datang.

2. Penelitian ini diperuntukkan manfaat secara teoritis, sekurang kurangnya akan diperlukan menjadi sumbangsi ide-ide utamanya dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia.
3. Penelitian ini dapat menambah teori atau konsep yang menjadi tumpuhan dalam proses perkembangan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu cabang ilmu.

1.4.2. Manfaat Praktis

2. Diharapkan dengan adanya penelitian ini akan dapat menjadi ulasan kantor Universitas Hasanuddin berkaitan dengan tingkat pendidikan, pengalaman, budaya organisasi dan kinerja pegawai
3. Besar harapan penelitian ini dapat disetujui sebagai bahan informasi serta dapat menjadi rekomendasi atas pemecahan masalah yang dapat dikaitkan dengan tingkat pendidikan, pengalaman, budaya organisasi dan kinerja pegawai
4. Lebih lanjut hasil dari penelitian ini direkomendasikan menjadi sumber acuan untuk menata program menyelesaikan sebuah persoalan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Defenisi Teori

2.1.1. *Applied Theory*

Dalam kajian teori ini, dibahas teori – teori yang berkaitan dengan materi yang di gunakan untuk memecahkan masalah. Teori tersebut dibagi menjadi tiga kategori : *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand Theory* yang akan di bahas berkaitan dengan manajemen. *Midle Theorynya* yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dan *Applied Theorynya* yaitu Dampak Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Produktivitas Karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan Masyarakat menjadi maksimal hal ini di kemukakan oleh Bintoro dan Daryanto (2018).

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Merupakan elemen penting pada instansi pemerintahan maupun swasta, hal ini dapat diketahui karena tanpa sumber daya manusia maka organisasi tidak mungkin berjalan sebagaimana mestinya. Merujuk pada Nawawi (2011) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi an tujuan organisasi.



Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai elemen dasar perusahaan sangat pastinya pada tujuan perusahaan sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat krusial, menurut Handoko (2003) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi, dengan demikian penulis dapat mengambil Kesimpulan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun swasta tidak akan terlepas dari manajemen sumber daya manusia sebagai penggerak dan pendorong guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3. Tingkat Pendidikan

2.1.3.1. Pengertian Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan unsur penting pada setiap individu, sebagaimana yang tertuang pada Undang-undang (UU) No. 2 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Triwiyanto (2014), "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk kehidupan berbangsa dan bernegara". Kemudian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Rizal Armawansyah dkk (2016), Pendidikan berasal dari kata dasar didik (mendidik), yaitu memelihara dan member latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Sedangkan pendidikan mempunyai pengertian proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan, proses perbuatan, cara mendidik.



lain sebagai unsur vital dalam kehidupan Pendidikan pula merupakan aspek penunjang kari bagi setiap warga negara yang berada pada

instansi baik itu swasta maupun pemerintahan, Hardjana, Ahmadi (2016) juga berpendapat, “Pendidikan merupakan suatu proses penanaman pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik yang memungkinkan nantinya mereka mampu menjadi masyarakat yang bertanggung jawab. Selain itu Triwiyanto (2014), “Pendidikan adalah usaha menarik sesuatu di dalam manusia sebagai upaya memberikan pengalaman pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal di sekolah, dan luar sekolah yang berlangsung seumur hidup”.

Tingkat pendidikan merupakan pengembangan keterampilan, pola pikir, dan pola perilaku seseorang untuk masa depan, baik melalui cara yang terorganisir maupun tidak terkendali, tulis Lestari dalam Wirawan (2016). Berdasar pada beberapa pendapat, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan proses belajar dan mengajar dari satu individu ke individu lainya secara bertahap guna pengembangan ilmu pengetahuan selain itu pendidikan pula menjadi acuan dasar individu yang berada pada instansi pemerintahan maupun swasta guna meningkatkan kinerja serta peningkatan kompetensi di bidangnya.

2.1.3.2. Dimensi Tingkat Pendidikan

Tirtahardja dan S. L. La Sulo (2016), dimensi tingkat pendidikan terdiri dari jenjang pendidikan, kesesuaian jurusan dan kompetensi.

1. Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemampuan yang dikembangkan.
2. Kesesuaian jurusan adalah sebelum pegawai direkrut terlebih dahulu perusahaan menganalisis tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan



pendidikan pegawai tersebut agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

3. Kompetensi adalah pengetahuan, penguasaan terhadap tugas, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

2.1.3.3. Indikator Tingkat Pendidikan

Tirtarahardja dalam Lubis Falinda (2018) yaitu,

1. Jenjang Pendidikan;
2. Kesesuaian jurusan;
3. Kompetensi.

2.1.4. Pengalaman

2.1.4.1. Pengertian Pengalaman

Keberhasilan instansi di tunjang berdasar pada kemampuan pegawai mengelola setiap pekerjaan yang di berikan, pastinya hal ini pun mengacu pada pengalaman setiap pegawai, adapun istilah yang serig kita dengar *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik dimana maksud dari hal tersebut ialah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005), “pengalaman dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung, dsb) Pengalaman kerja selain itu Martoyo (2016), yaitu total jumlah jam yang telah dihabiskan seorang karyawan sejak dipekerjakan.

Setiap proses yang dilakukan individu pastinya tidak terlepas dari



pengalaman utamanya pengalaman kerja guna menunjang keberhasilan individu meningkatkan kinerja sebab pengalaman kerja menurut Putri dan a (2014) ialah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang

dimiliki karyawan dalam bekerja dan dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu. Dengan demikian pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang dan memberikan peluang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik..

2.1.4.2. Dimensi Pengalaman

Handoko (2009) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi untuk menentukan seseorang berpengalaman atau tidak sebagai berikut:

1. Lama Waktu atau Masa Kerja;
2. Keterampilan yang dimiliki;
3. Penguasaan terhadap pekerjaan.

2.1.4.3. Indikator Pengalaman

Foster (2016) ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja sebagai berikut :

1. Lama waktu/masa kerja, Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
2. Tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, pendidikan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pendidikan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.



3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, Tingkat penguasaan dalam pelaksanaan aspek tehnik peralatan dan pekerjaan.

3.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja yang dikerjakan. Kinerja merupakan pendayagunaan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan menurut Byars dan Rue dalam Harsuko (2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama - sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela dkk., 2012). Harsuko (2011) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).



Berdasarkan pendapat tersebut kinerja merupakan hasil kerja (*output*) baik maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam

mengerjakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Selain itu mutu kerja pegawai secara langsung dapat mempengaruhi kinerja lembaga ataupun instansi terkait untuk mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal.

2.1.5.2. Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja merupakan dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja individu, suatu tim, pemegang jabatan, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berupaya terpenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Schuler dan Jackson dalam Harsuko (2011) terdapat 3 jenis dasar kriteria kinerja sebagai berikut ;

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.



2.1.5.3. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator dari kinerja menurut Bernardin (2001) yaitu sebagai berikut :

1. *Quality*

Quality terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.

2. *Quantity*

Quantity terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

3. *Timelines*

Timelines terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menyelesaikan produk.

4. *Cost effectiveness*

Cost effectiveness terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi.

5. *Need for supervision*

Need for supervision terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi.

6. *Interpersonal Impact*

Interpersonal Impact terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.



2.1.6. Budaya Organisasi

2.1.6.1. Pengertian Budaya Organisasi

Penerapan budaya yang terbangun dalam lembaga akan mempengaruhi hasil kerja pegawai, hal ini di kemukakan oleh Rivai dan Mulyadi (2012) Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari – hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu Wibowo (2012) mengemukakan definisi budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”.

Selain itu Aktivitas organisasi memiliki acuan sebagai dasar melakukan aktivitas, dalam hal ini ialah budaya organisasi yang terbangun dalam organisasi sebab 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 pengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi hal ini dikemukakan oleh Wirawan, (2013).

Merujuk pada beberapa pengertian yang di uraikan pada paragraph sebelumnya, budaya organisasi menjadi cerminan bagi setiap individu secara khusus serta kelompok secara umum dalam bersikap serta mengambil Keputusan, hal ini pun pastinya berdampak pada hasil kerja karyawan sebab perilaku di perusahaan tercermin pada budaya yang telah terbangun.



2.1.6.2. Elemen Budaya Organisasi

Pada setiap teori yang dikemukakan pasti akan memiliki elemen sebagai bagian bagian dasar dalam pelaksanaannya, begitupun dengan budaya organisasi memiliki 5 elemen yang dikemukakan oleh Deal dalam Tika (2014).

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain – lain.

2. Nilai – nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai – nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan – penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai – nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai – nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme,

igat, dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah organisasi



4. Ritual

Kegiatan upacara disuatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut diperusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

5. Jaringan Budaya

Elemen ini secara informasi dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi didalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai– nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi. Oleh karena itu efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi diperusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

2.1.6.3. Indikator Budaya Organisasi

Dalam mengukur sebuah proses pencapaian maka dibutuhkan indikator sebagai alat untuk menjelaskan dan mengukur perihal keadaan yang akan dilakukan, maka dalam hal ini budaya organisasi memiliki indikator yang dikemukakan oleh Sulaksono (2015).

Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

1. Perhatian pada hal-hal detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

2. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.



3. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
4. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
5. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
6. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

