

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global yang semakin kompetitif dan era disrupsi teknologi, organisasi dituntut untuk mampu menjaga dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kinerja karyawan merefleksikan tingkat capaian dari aktivitas, program, kebijakan, dan pemanfaatan sumber daya yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Hendri, 2025). Penelitian empiris membuktikan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada aspek teknis pekerjaan, melainkan juga aspek non-teknis seperti budaya organisasi (Mulugeta, 2020), kualitas SDM, serta motivasi kerja yang memainkan peran penting sebagai pendorong utama produktivitas dan efektivitas karyawan (Rachman, 2022; Riyanto et al., 2021). Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja serta diskusi informal dengan karyawan di beberapa unit layanan PT PLN (Persero) UP3 Kendari, ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, respon kerja yang lebih cepat, serta tingkat kesediaan yang lebih besar untuk bekerja di luar jam kerja normal dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah.

Dengan demikian, kinerja karyawan tidak dapat dipandang secara parsial, melainkan harus dilihat dalam kaitannya dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu yang optimal akan terakumulasi menjadi kinerja unit kerja, yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi organisasi agar mampu merumuskan strategi peningkatan kinerja yang berkesinambungan. Hasil observasi menunjukkan bahwa unit layanan dengan tingkat kehadiran yang stabil, kedisiplinan tinggi, dan koordinasi tim yang baik cenderung memiliki capaian KPI yang lebih konsisten dibandingkan unit dengan tingkat absensi dan pergantian jadwal kerja yang tinggi.

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam setiap organisasi, karena mencerminkan kontribusi individu atau kelompok terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Menurut (Kasmir, 2016) kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku yang diukur berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari output atau hasil akhir, tetapi juga dari perilaku atau proses kerja selama menyelesaikan tugas. Pengamatan lapangan di UP3 Kendari menunjukkan bahwa perilaku kerja seperti kepatuhan terhadap SOP, ketepatan waktu penyelesaian gangguan, dan kesigapan dalam pelayanan pelanggan menjadi indikator nyata yang membedakan karyawan dengan kinerja tinggi dan kinerja sedang.

Sulistiyanim & Rosidah, 2018 mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yang sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini memperluas cakupan kinerja, mencakup aspek kuantitatif (seperti volume pekerjaan atau target yang tercapai) serta aspek kualitatif (misalnya, kualitas hasil kerja atau kepuasan pelanggan). Dari perspektif ini, kinerja individu dalam suatu organisasi tidak hanya diukur berdasarkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga seberapa baik tugas tersebut dilakukan, bagaimana perilaku selama proses penyelesaian tugas, serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Aspek-aspek tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan konsep yang komprehensif, yang tidak hanya mengacu pada hasil tetapi juga pada proses, perilaku, serta kualitas kontribusi terhadap organisasi. Dalam praktiknya di UP3 Kendari, aspek kualitatif kinerja terlihat dari kualitas komunikasi karyawan dengan pelanggan serta kemampuan memberikan solusi teknis, sedangkan aspek kuantitatif tercermin dari jumlah gangguan yang diselesaikan, waktu pemulihan jaringan, dan realisasi target layanan harian.

Setiap tahunnya, PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Kendari diberikan target kinerja oleh PLN Pusat sebagai bagian dari mekanisme pengelolaan dan pengendalian organisasi. Penetapan target tersebut merupakan bentuk implementasi sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh unit kerja di daerah berjalan sejalan dengan strategi korporasi secara nasional. Hasil observasi menunjukkan bahwa karyawan memahami target tersebut sebagai tuntutan kerja yang tinggi, namun tingkat

kesiapan dalam mencapainya sangat dipengaruhi oleh kompetensi teknis dan dorongan motivasi individu. Target yang ditetapkan biasanya mencakup berbagai indikator utama antara lain sebagai berikut ;

Tabel 1. 1 Gambaran Key Performance Indicators di PT PLN (Persero) UP3 Kendari

NO	KPI	BOBOT TARGET	PENCAPAIAN	KET
KEY PERFORMANCE INDICATORS				
1	Penjualan Tenaga Listrik	100%	94%	BELUM TERCAPAI
2	Keandalan Jaringan	100%	110%	TERCAPAI
	SAIDI (sesuai kewenangan)			
	SAIFI (sesuai kewenangan)			
	ENS (sesuai kewenangan)			
3	Efisiensi Jaringan Distribusi	100%	106%	TERCAPAI
	Susut Distribusi Tanpa E-min (sesuai kewenangan)			
	Perolehan Temuan P2TL			
	Penyelesaian Temuan P2TL			
	Penyelesaian Ganti Meter			
4	Keandalan Jaringan Distribusi	100%	97%	BELUM TERCAPAI
5	Peningkatan Layanan PLN Mobile	100%	110%	TERCAPAI
6	Respon Time	100%	110%	TERCAPAI
7	Sistem Recovery :	100%	80%	BELUM TERCAPAI
	Recovery Time Gangguan Meluas TM			
	Penormalan Siaga 1 Gangguan TM			
8	Digitalisasi Aplikasi Korporat	100%	104%	TERCAPAI
9	Percepatan Penyambungan Pelanggan	100%	105%	TERCAPAI
	Penambahan Daya Tersambung			
	Penambahan Jumlah Pelanggan			
	Jumlah Penambahan Pelanggan Produk Tematik			
	Implementasi Kesesuaian Sektor Bisnis sesuai KBLI 2020			
	Penambahan Jumlah Pelanggan Rumah Tangga Lisdes			
	Peningkatan kWh Penjualan dari Pelanggan Rumah Tangga Lisdes			
10	Dukungan Infrastruktur Kendaraan Listrik (EV)	100%	100%	TERCAPAI
	Infrastruktur Kendaraan Listrik (EV)			
	Komersialisasi SPBKLU			

Berdasarkan data pada tabel Key Performance Indicators (KPI) PT PLN (Persero) UP3 Kendari, terlihat bahwa sebagian besar indikator kinerja menunjukkan hasil tercapai bahkan melampaui target, seperti Keandalan Jaringan

(110%), Efisiensi Jaringan Distribusi (106%), Peningkatan Layanan PLN Mobile (110%), Respon Time (110%), Digitalisasi Aplikasi Korporat (104%), dan Percepatan Penyambungan Pelanggan (105%). Capaian ini mencerminkan bahwa kinerja karyawan secara umum berada pada tingkat yang baik, didorong oleh sistem kerja yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung produktivitas serta pelayanan prima.

Namun, beberapa indikator seperti Penjualan Tenaga Listrik (94%), Keandalan Jaringan Distribusi (97%), dan Sistem Recovery (80%) masih belum mencapai target, yang mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan dalam aspek operasional dan ketanggapan teknis. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan variasi motivasi kerja dan kualitas SDM, di mana tingkat komitmen, kompetensi teknis, dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi (seperti integritas, sinergi, dan pelayanan) memengaruhi hasil pencapaian tersebut. Berdasarkan observasi, keterlambatan pemulihan gangguan dan rendahnya pencapaian pada indikator tertentu berkaitan dengan keterbatasan kompetensi teknis sebagian karyawan serta menurunnya motivasi akibat beban kerja tinggi dan keterbatasan jumlah personel.

Dalam perspektif manajemen strategis, pemberian target kinerja oleh PLN Pusat kepada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Kendari memiliki fungsi ganda. Pertama, sebagai pedoman operasional yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Kedua, sebagai instrumen evaluasi yang memungkinkan manajemen untuk menilai keberhasilan unit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya target yang jelas dan terukur, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sekaligus memacu karyawan dan manajemen unit untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, target tahunan tersebut juga menjadi dasar akuntabilitas kinerja, baik terhadap pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Pencapaian target yang optimal menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Kendari mampu menjalankan perannya secara efektif dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebaliknya, apabila terdapat deviasi antara target dan realisasi, hal tersebut dapat menjadi bahan evaluasi untuk merumuskan strategi perbaikan di tahun berikutnya. Dengan demikian, mekanisme pemberian target dari PLN Pusat bukan hanya sekadar instruksi administratif, tetapi juga merupakan upaya strategis dalam menciptakan kesinambungan kinerja organisasi, memperkuat daya saing, serta meningkatkan kualitas layanan kepada Masyarakat.

Dalam konteks pencapaian target tersebut, Kualitas SDM juga merupakan faktor krusial dalam menunjang produktivitas dan daya saing perusahaan. Observasi menunjukkan bahwa karyawan dengan latar belakang pendidikan lebih tinggi dan pelatihan teknis yang memadai lebih cepat beradaptasi dengan sistem digital, aplikasi PLN Mobile, serta prosedur kerja berbasis teknologi. Penelitian oleh (Ardiansyah Putra & Julkarnain, 2024), serta (Rony et al., 2024) menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula hasil studi dari (Atika & Mafra, 2020) di lingkungan PT PLN, menyatakan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Nugraha, 2021) menemukan bahwa budaya organisasi, kualitas SDM, dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

SDM yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki, tetapi juga bagaimana individu tersebut beradaptasi dan berkontribusi dalam budaya kerja yang ada di organisasi. Budaya kerja yang sehat dan mendukung bisa menjadi pendorong bagi pengembangan kualitas SDM, karena lingkungan yang baik akan mendorong peningkatan produktivitas, inovasi, serta komitmen para pekerja untuk terus belajar dan berkembang. Dalam budaya kerja yang positif, SDM yang berkualitas mampu memaksimalkan potensinya karena mereka berada di lingkungan yang mendukung pengembangan diri, kolaborasi, dan komunikasi yang terbuka.

Saat ini, PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Kendari membawahi tujuh Unit Layanan Pelanggan (ULP), yakni ULP Wuawua, ULP Benubenua, ULP Konawe Selatan, ULP Bombana, ULP Kolaka Utara, ULP Kolaka, dan ULP Unaaha. Seluruh unit tersebut memiliki fungsi strategis dalam

memberikan pelayanan ketenagalistrikan di wilayah cakupannya masing-masing, yang tersebar cukup luas di wilayah Sulawesi Tenggara. Dengan wilayah operasional yang luas dan tingkat kompleksitas pelayanan yang tinggi, keberhasilan operasional PT PLN (Persero) UP3 Kendari sangat bergantung pada efektivitas dan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam menjalankan fungsi produksi dan distribusi listrik kepada masyarakat, PT PLN (Persero) UP3 Kendari saat ini didukung oleh 154 orang karyawan yang tersebar di berbagai unit layanan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Data jenjang Pendidikan Karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Kendari

JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	PERSENTASE (%)
SMA/SMK	52	36%
D1	8	5%
D3	24	16%
S1	54	37%
S2	8	5%
TOTAL	146	100%

Sumber : Data Primer (diolah, 2025)

Keberadaan SDM ini menjadi faktor penentu dalam pencapaian target kinerja pelayanan publik, mengingat SDM tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai representasi organisasi dalam menjaga kepuasan pelanggan dan keandalan layanan. Dengan mempertimbangkan luasnya cakupan kerja dan tuntutan pelayanan yang terus meningkat, dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi, sikap profesional, serta kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi dan sistem pelayanan. Berdasarkan data diatas, komposisi jenjang pendidikan karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari menunjukkan keberagaman latar belakang akademik. Dari total 146 pegawai, sebanyak 36% atau 52 pegawai merupakan lulusan SMA/SMK, 5% atau 8 pegawai telah menempuh jenjang pendidikan D1, 16% atau 24 pegawai menempuh jejang pendidikan D3, 37% atau 54 pegawai menempuh jenjang pendidikan S1, dan hanya 5% atau 8 orang yang telah menempuh jenjang pendidikan S2. Kondisi ini mencerminkan bahwa meskipun mayoritas pegawai telah menempuh pendidikan tinggi (S1 ke atas

sebanyak 37%), masih terdapat proporsi signifikan pegawai dengan pendidikan menengah dan diploma rendah SMA/SMK dengan persentasi 36% dan D1 dengan persentasi 5%). Secara empiris, kondisi ini berdampak pada perbedaan kecepatan pemahaman instruksi kerja, efektivitas penggunaan aplikasi digital, dan kemampuan analisis permasalahan teknis di lapangan.

Kesenjangan dalam tingkat pendidikan ini berpotensi memengaruhi variasi kemampuan pegawai dalam menyerap pelatihan, mengadopsi teknologi, serta memberikan solusi atas permasalahan di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan motivasi kerja dan pengembangan kompetensi yang menyeluruh agar kualitas SDM di seluruh jenjang pendidikan dapat ditingkatkan secara merata. Pengembangan kualitas SDM menjadi kebutuhan strategis untuk memastikan bahwa pelayanan ketenagalistrikan dapat berjalan secara optimal, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan budaya oraganisasi yang baik serta kualitas SDM yang mumpuni meminimalkan risiko terhadap penurunan mutu layanan dan tidak tercapainya target kinerja organisasi akan semakin tinggi.

Budaya Organisasi yang inklusif dan memberikan ruang untuk kreativitas dapat meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dalam lingkup budaya kerja yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, lebih inovatif, dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM dapat terus tumbuh dalam budaya kerja yang mendukung dan kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM tidak dapat dipisahkan dari peran budaya organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk pola pikir serta perilaku karyawan dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi berperan sebagai landasan nilai dan norma yang membentuk perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas. Budaya yang kuat mendorong terbentuknya etos kerja, komitmen, dan loyalitas karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. (Skera et al., 2023) menyatakan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh (Triany et al., 2022), (Setiawati & Prahiawan, 2024) yang menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang diadaptasi oleh PT PLN (Persero) berlandaskan pada nilai-nilai utama yang terangkum dalam akronim **AKHLAK**, yang secara resmi diresmikan pada tanggal 1 Juli 2020 sebagai pedoman etika dan perilaku seluruh insan BUMN. Nilai AKHLAK terdiri dari: **Amanah** (memegang teguh kepercayaan yang diberikan), **Kompeten** (senantiasa belajar dan mengembangkan kapabilitas), **Harmonis** (saling peduli dan menghargai perbedaan), **Loyal** (berdedikasi serta mengutamakan kepentingan bangsa dan negara), **Adaptif** (terbuka terhadap perubahan dan inovatif dalam menghadapi tantangan), serta **Kolaboratif** (membangun kerja sama yang sinergis). Keenam nilai tersebut dirancang untuk memperkuat budaya organisasi BUMN, termasuk PLN, agar mampu menghadapi tantangan persaingan global dan era disrupsi teknologi dengan lebih solid, profesional, dan berintegritas.

Namun demikian, meskipun nilai-nilai tersebut telah ditetapkan sebagai fondasi budaya organisasi, dalam praktiknya implementasi budaya **AKHLAK** masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagian karyawan belum sepenuhnya memahami secara mendalam makna maupun penerapan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pemahaman yang terbatas ini membuat internalisasi nilai **AKHLAK** cenderung hanya dipandang sebagai formalitas atau simbol semata, bukan sebagai pedoman nyata dalam perilaku kerja. Akibatnya, penerapan budaya organisasi belum optimal dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku kerja yang konsisten dengan nilai-nilai korporasi.

Tantangan lain yang dihadapi adalah adanya perbedaan tingkat komitmen dan kesadaran antarindividu maupun unit kerja dalam menjalankan budaya tersebut. Beberapa karyawan telah menunjukkan penerapan nilai **AKHLAK** secara konsisten, seperti meningkatkan profesionalisme, menjunjung tinggi integritas,

serta membangun kerja sama tim yang harmonis. Namun, di sisi lain, masih terdapat karyawan yang kurang adaptif terhadap perubahan, belum sepenuhnya kolaboratif, ataupun kurang menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Ketidakseragaman ini menimbulkan kesenjangan dalam membangun budaya kerja yang solid dan dapat melemahkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Apabila implementasi budaya organisasi tidak berjalan optimal, maka potensi dampaknya adalah kurang maksimalnya motivasi kerja, menurunnya kualitas interaksi dan kolaborasi antar karyawan, serta terbatasnya inovasi dalam menghadapi tantangan bisnis. Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap kinerja karyawan, karena budaya organisasi yang lemah tidak mampu menjadi landasan perilaku kerja yang produktif, kreatif, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, optimalisasi internalisasi nilai-nilai AKHLAK menjadi agenda penting bagi PLN agar budaya organisasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga benar-benar terintegrasi ke dalam sistem kerja, manajemen, serta perilaku karyawan sehari-hari.

Motivasi kerja, dalam konteks ini, berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan kualitas SDM terhadap kinerja. Secara empiris, karyawan yang mendapatkan pengakuan atas kinerjanya, dukungan atasan, serta kesempatan pengembangan kompetensi menunjukkan motivasi kerja lebih tinggi dan capaian kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh (Nursyifa et al., 2023), (Gandung, 2024), dan (Firmansyah N & Maria, 2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja, bahkan menjadi penghubung antara faktor budaya dan SDM dengan pencapaian hasil kerja.

Namun demikian, hasil penelitian tidak selalu menunjukkan konsistensi. Misalnya, penelitian oleh Lemarchy Esterina Manese et al. (2020) di lingkungan PT PLN (Persero) Manado menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi, kualitas SDM, dan disiplin berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil berbeda ditunjukkan pula oleh (Hasanah et al., 2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, dan kualitas SDM justru menunjukkan pengaruh negatif signifikan.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi kerja, dan kinerja karyawan masih memerlukan kajian lebih lanjut, terutama dengan mempertimbangkan konteks lingkungan kerja tertentu. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang menyeluruh pada organisasi strategis seperti PT PLN (Persero) UP3 Kendari, yang memiliki peran penting dalam menyediakan layanan ketenagalistrikan di wilayah Sulawesi Tenggara.

Integrasi antara kualitas SDM dan budaya organisasi juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah. Budaya organisasi yang negatif, seperti adanya ketidakjelasan tanggung jawab, minimnya komunikasi efektif, atau kurangnya penghargaan terhadap inovasi, akan berpengaruh pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Shcein, 2010). Situasi ini pada akhirnya dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover*). Bahkan organisasi dengan SDM yang memiliki kompetensi tinggi pun tidak akan mampu menunjukkan kinerja maksimal apabila terjebak dalam budaya organisasi yang disfungsi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendukung pengembangan SDM secara berkelanjutan.

Hal ini dapat dilakukan melalui penciptaan iklim kerja yang terbuka dan kolaboratif, penerapan sistem penghargaan yang adil dan berbasis prestasi, serta penyediaan ruang bagi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). (Gutterman, 2024) menyebutkan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan budaya dengan kemampuan dan aspirasi SDM akan lebih siap dalam berkompetisi di pasar global. Dengan demikian, sinkronisasi antara kualitas SDM dan budaya organisasi merupakan kunci dalam menciptakan organisasi yang tangguh, produktif, dan inovatif. Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan pendidikan harus berjalan beriringan dengan pembentukan budaya organisasi yang sehat dan adaptif.

Topik penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di PT PLN (Persero) UP3 Kendari dipilih dalam penelitian ini, karena PT.PLN (Persero) UP3 Kendari merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang ketenagalistrikan dan memiliki tanggung jawab strategis dalam menyediakan layanan kelistrikan bagi masyarakat di seluruh wilayah Indonesia Terkhusus di wilayah Sulawesi Tenggara. Sebagai penyedia utama jasa ketenagalistrikan nasional, PT.PLN (Persero) UP3 Kendari berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang optimal, andal, dan berkelanjutan, sesuai dengan standar mutu ketenagalistrikan yang diakui secara internasional. Upaya ini sejalan dengan peran PT.PLN (Persero) UP3 Kendari dalam mendukung pembangunan nasional serta memenuhi kebutuhan energi listrik guna menunjang pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan visi PLN menjadi Top 500 Global Company dan menjadi pilihan nomor 1 bagi pelanggan untuk Solusi Energi melalui upaya pertumbuhan usaha, implementasi digitalisasi secara end to end, menjalankan transisi energi untuk mendukung tercapainya Net Zero Emissions (NZE), serta menghadirkan proses bisnis dengan SDM berkelas dunia.

Berdasarkan studi literatur serta hasil penelitian terdahulu yang masih menemukan hasil yang berbeda dan penelitian terdahulu yang sudah banyak menguji hubungan langsung antara budaya organisasi atau kualitas SDM terhadap kinerja tanpa mempertimbangkan peran mediasi motivasi kerja secara komprehensif, terutama di lingkungan BUMN sektor ketenagalistrikan, penulis bermaksud untuk mengkaji **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di PT.PLN (Persero) UP3 Kendari**. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM berbasis budaya organisasi, kualitas SDM dan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi permasalahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
2. Apakah Kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
4. Apakah Kualitas SDM berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?
7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kualitas SDM terhadap kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) UP3 Kendari?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian diantaranya adalah :

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari
2. Menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari
3. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari.
4. Menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari.

5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UP3 Kendari.
6. Menganalisis peran motivasi kerja sebagai mediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) UP3 Kendari.
7. Menganalisis peran motivasi kerja sebagai mediasi hubungan antara kualitas SDM dan kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) UP3 Kendari.

1.4 Manfaat penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai pengaruh budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta memberikan dasar konseptual yang dapat diuji lebih lanjut dalam konteks organisasi lainnya. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi dan masukan yang berharga bagi para akademisi, peneliti, dan mahasiswa yang tertarik untuk mengkaji isu-isu serupa di masa mendatang.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Dapat memberikan tambahan pengetahuan, wawasan, dan pengalaman dalam melakukan sebuah penelitian

b. Bagi Sekolah Universitas

Dapat dijadikan sebagai referensi terhadap mahasiswa lain yang ingin mengadakan penelitian yang serupa.

c. Bagi PT. PLN (Persero) UP3 Kendari

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan serta masukan untuk mengevaluasi dampak dari budaya organisasi dan peningkatan kualitas sdm serta motivasi kerja dalam optimalisasi kinerja karyawan .

1.5 Sistematika Penulisan

Agar memudahkan dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, penulis menyusun sistematika penulisan ke dalam lima bab utama dengan uraian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, Tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan teori, penelitian terdahulu. kerangka pemikiran dan Hipotesis.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan kerangka pikir dan hipotesis

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Konsep dan Teori

2.1.1 Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Grand Theory)

2.1.1.1 Landasan Teori Job Demands–Resources (JD-R) Theory

Job Demands–Resources (JD-R) Theory menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama — tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) — yang secara bersamaan memengaruhi motivasi, keterlibatan kerja, stres, dan kinerja karyawan.

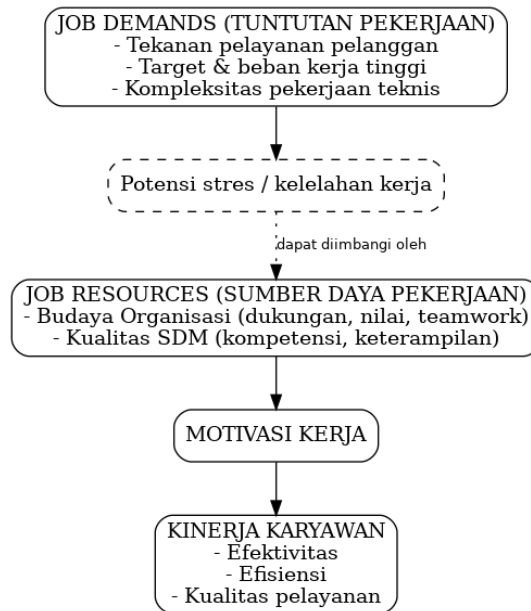
Menurut Bakker & Demerouti (2007) JD-R Theory menekankan bahwa *job demands* adalah aspek-aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau psikologis yang tinggi dan berpotensi menyebabkan kelelahan, sedangkan *job resources* merupakan aspek yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Lebih lanjut Schaufeli & Taris (2014) menjelaskan bahwa *JD-R Model* menggambarkan bahwa kesejahteraan dan kinerja kerja individu dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan, di mana sumber daya berfungsi sebagai pelindung (*buffer*) terhadap efek negatif tuntutan kerja yang berlebihan, serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja.

Menurut JD-R *Theory*, setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama:

1. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan), yaitu aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, psikologis, atau emosional yang berkelanjutan, sehingga dapat menyebabkan kelelahan (*burnout*) jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai.
2. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan), yaitu faktor-faktor pekerjaan yang berfungsi untuk :
 - a) Mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan,
 - b) Membantu mencapai tujuan kerja, dan
 - c) Mendorong pertumbuhan, pembelajaran, serta perkembangan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017).

JD-R memandang bahwa keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* menentukan tingkat motivasi kerja, keterlibatan kerja, dan pada akhirnya kinerja karyawan (Schaufeli & Taris, 2014).

2.1.1.2 Penerapan Job Demands–Resources (JD-R) Theory Pada Penelitian



Gambar 2. 1 Bagan Alur Job Demands–Resources (JD-R) Theory

1. Job Demands (Tuntutan Pekerjaan)

Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Kendari menghadapi berbagai tuntutan kerja, antara lain:

- a) Beban kerja tinggi akibat target pelayanan pelanggan dan pemeliharaan jaringan listrik.
- b) Tekanan waktu dalam penyelesaian gangguan dan layanan pascabayar.
- c) Kompleksitas pekerjaan teknis dan administratif yang menuntut ketelitian tinggi.

Tuntutan-tuntutan ini dapat menyebabkan stres kerja dan penurunan motivasi, apabila tidak diimbangi oleh dukungan organisasi dan kapasitas individu.

2. Job Resources (Sumber Daya Pekerjaan)

Dalam konteks ini, terdapat dua sumber daya utama yang berperan penting:

- a) **Budaya Organisasi** — mencerminkan nilai, norma, dan praktik kerja yang menumbuhkan rasa kebersamaan, komitmen, serta orientasi pelayanan

publik. Budaya organisasi yang kuat berperan sebagai *social resource* yang mendorong motivasi dan keterikatan karyawan terhadap tujuan perusahaan.

- b) **Kualitas SDM** mencakup kompetensi teknis, keterampilan interpersonal, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. SDM yang berkualitas menjadi *personal resource* yang memungkinkan karyawan mengelola tuntutan kerja dengan efektif.

Kedua sumber daya ini berfungsi meningkatkan motivasi kerja dan mengurangi dampak negatif dari *job demands*.

3. Motivasi Kerja sebagai Mekanisme Mediasi

Dalam JD-R Theory, motivasi kerja merupakan elemen kunci dari **proses motivasional**, di mana *job resources* meningkatkan motivasi yang kemudian mendorong kinerja optimal (Bakker & Demerouti, 2007). Budaya organisasi yang positif dan kualitas SDM yang tinggi akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Kinerja Karyawan sebagai *Outcome*

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Kinerja diukur melalui efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, serta tingkat kepuasan pelanggan. Ketika *job resources* memadai dan motivasi kerja tinggi, maka kinerja akan meningkat meskipun *job demands* tetap tinggi.

2.1.1.3 Mekanisme Dua Proses JD-R & Implikasi Teoritis

1. Mekanisme Dua Proses JD-R

JD-R Theory menjelaskan dua proses psikologis utama (Bakker & Demerouti, 2014):

- a) **Proses Kerusakan Kesehatan (*Health Impairment Process*)**
Job Demands tinggi → kelelahan → menurunnya motivasi dan kinerja.
- b) **Proses Motivasi (*Motivational Process*)**
Job Resources tinggi → peningkatan motivasi kerja → peningkatan kinerja dan keterlibatan kerja.

Dalam penelitian ini, fokusnya adalah pada proses motivasional, di mana budaya organisasi dan kualitas SDM bertindak sebagai sumber daya yang mendorong motivasi dan kinerja.

2. Implikasi Teoritis

Dengan menerapkan JD-R Theory, penelitian ini menegaskan bahwa:

1. Budaya Organisasi dan Kualitas SDM merupakan job resources yang berperan penting dalam meningkatkan Motivasi Kerja,
2. Motivasi Kerja bertindak sebagai mediator yang menghubungkan sumber daya kerja dengan Kinerja Karyawan,
3. Pengelolaan job demands yang tinggi dapat diimbangi oleh job resources yang kuat, sehingga kinerja tetap optimal meskipun lingkungan kerja menuntut.

Model ini memberikan dasar teoritis untuk memahami bagaimana aspek organisasi dan individu dapat bersinergi dalam menciptakan kinerja unggul pada perusahaan pelayanan publik seperti PT. PLN (Persero) UP3 Kendari.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi budaya organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

(Sulistiyanim & Rosidah, 2018) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan

internasional yang efektif. Menurut (Hasibuan, 2021) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan keterampilan dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan kepentingan masyarakat.

(Kasmir, 2016) juga mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara sistematis, mulai dari tahap perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, pengelolaan karier, hingga pemeliharaan keselamatan, kesehatan kerja, serta hubungan industrial, termasuk pengakhiran hubungan kerja, demi mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kesejahteraan karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen SDM adalah pendekatan menyeluruh untuk menata dan mengembangkan tenaga kerja secara efektif-efisien sepanjang siklus kerjanya guna menyelaraskan kepentingan karyawan dengan sasaran organisasi dan kemaslahatan masyarakat yang lebih luas.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

(Hasibuan, 2021) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Penjelasan dari beberapa fungsi tersebut dapat dilihat bawah ini:

a. Perencanaan

Perencanaan tenaga kerja merupakan proses menyusun strategi pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia secara tepat dan efisien agar selaras dengan pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penataan sumber daya manusia dalam organisasi melalui pembagian tugas, pengaturan hubungan kerja, pelimpahan wewenang, serta penyelarasan antarunit kerja untuk mencapai tujuan bersama.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses membimbing dan memotivasi seluruh karyawan agar dapat bekerja secara sinergis, efisien, dan produktif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi maupun individu.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan proses memastikan bahwa seluruh karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengikuti rencana kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

e. Pengadaan

Pengadaan merupakan rangkaian proses yang meliputi perekrutan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, dan pembinaan guna mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

f. Pengembangan

Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman konseptual, serta etika kerja karyawan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan proses menyelaraskan tujuan perusahaan dengan kebutuhan karyawan guna menciptakan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan upaya untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar mereka tetap dapat bekerja secara produktif hingga masa pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan sebagai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin mencerminkan sikap patuh dan kesadaran

individu untuk mengikuti peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku di lingkungan kerja.

k. **Pemberhentian**

Pemberhentian merupakan kondisi di mana hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan dinyatakan selesai. Proses ini dapat terjadi karena inisiatif dari karyawan, keputusan perusahaan, berakhirnya masa kontrak, memasuki masa pensiun, atau sebab-sebab lain yang relevan.

Dapat disimpulkan bahwa Fungsi Manajemen SDM merupakan sistem yang menyeluruh dalam mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Setiap fungsi memiliki peran penting yang saling melengkapi, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, penataan struktur kerja, hingga pembinaan dan evaluasi kinerja. Proses ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif seperti perekrutan, kompensasi, dan pemberhentian, tetapi juga pada pengembangan potensi, motivasi, serta kedisiplinan karyawan agar tercipta sinergi antara tujuan individu dan organisasi. Dengan demikian, fungsi-fungsi manajemen SDM menjadi dasar penting dalam menciptakan efektivitas, produktivitas, dan keseimbangan hubungan kerja yang harmonis dalam suatu perusahaan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan.

Menurut (Nasir et al., 2022) Budaya organisasi merupakan sebuah konstruksi konseptual yang sangat penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Budaya ini mencakup norma, nilai, dan praktik bersama yang membentuk perilaku serta interaksi anggota di lingkungan kerja. Budaya memberikan identitas bagi organisasi, menjadi pedoman bagi anggotanya dalam menghadapi berbagai tantangan, dan memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Selain itu, Nasir dkk.

menekankan bahwa budaya organisasi memiliki peran ganda: di satu sisi sebagai mekanisme integratif yang menyatukan seluruh anggota dalam kerangka nilai bersama, dan di sisi lain sebagai instrumen adaptif yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan, persaingan, maupun perubahan teknologi. Artikel tersebut lebih bersifat tinjauan konseptual (*conceptual review*), sehingga tidak memberikan definisi baru yang berbeda dari para ahli sebelumnya, tetapi menegaskan kembali pentingnya memahami budaya organisasi sebagai fenomena kompleks yang berakar pada interaksi sosial, struktur, serta kebijakan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi landasan yang tidak terpisahkan dalam membangun komitmen karyawan, memperkuat identitas perusahaan, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan..

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya ini tidak hanya menciptakan identitas dan arah bagi organisasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun komitmen, menyatukan anggota, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan. Dengan budaya yang kuat dan selaras, karyawan dapat bekerja lebih harmonis, produktif, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap perusahaan memerlukan pedoman yang jelas agar karyawan dapat dimaksimalkan potensinya secara optimal. Pedoman tersebut dapat berupa budaya perusahaan yang berfungsi sebagai panduan perilaku, guna mendorong peningkatan komitmen kerja karyawan dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Adapun fungsi utama budaya organisasi menurut (Sutrisno, 2016) sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai penanda pembeda antara suatu organisasi atau kelompok dengan lingkungan atau kelompok lainnya. Perbedaan ini muncul karena adanya identitas khas yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yang tidak dimiliki oleh organisasi atau kelompok lain.

2. Budaya organisasi juga berperan sebagai pengikat yang menyatukan karyawan dalam satu kesatuan. Fungsi ini mencerminkan adanya komitmen bersama, di mana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Mereka menunjukkan rasa memiliki, berpartisipasi aktif, serta memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan dan keberhasilan perusahaan.
3. Budaya organisasi turut mendukung terciptanya stabilitas dalam sistem sosial organisasi. Stabilitas ini tercermin dari terciptanya lingkungan kerja yang positif dan suportif, serta kemampuan organisasi dalam mengelola konflik dan perubahan secara efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat pengendali yang membimbing dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Melalui penguatan sistem pengawasan, penataan struktur organisasi, pembentukan tim kerja, serta pemberdayaan karyawan, budaya yang kuat mampu menciptakan pemahaman bersama yang mengarahkan seluruh anggota organisasi pada tujuan yang sama.
5. Budaya organisasi juga berperan sebagai alat integrasi, terutama dalam perusahaan besar yang memiliki berbagai unit kerja. Setiap unit tersebut dapat membentuk sub-budaya tersendiri, namun keberadaan budaya organisasi secara keseluruhan berfungsi menyatukan berbagai sub-budaya tersebut agar tetap selaras dengan visi dan nilai utama organisasi.
6. Membentuk perilaku karyawan agar selaras dengan arah dan tujuan organisasi. Melalui budaya yang diterapkan, karyawan dibimbing untuk memahami cara-cara yang tepat dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
7. Budaya organisasi berperan sebagai alat dalam menyelesaikan berbagai permasalahan mendasar yang dihadapi organisasi. Dua tantangan utama yang sering muncul adalah bagaimana organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal serta menjaga keselarasan dan integrasi di dalam lingkungan internal.
8. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman dalam merumuskan strategi dan perencanaan perusahaan. Fungsi ini mencakup perencanaan di berbagai aspek, seperti penetapan strategi pemasaran, segmentasi pasar,

serta penentuan posisi pasar (positioning) yang ingin dicapai oleh perusahaan.

9. Budaya organisasi berfungsi sebagai sarana komunikasi yang efektif, baik antara pimpinan dan karyawan maupun antaranggota organisasi. Melalui nilai dan norma yang berlaku, budaya organisasi membantu membentuk pola komunikasi yang jelas dan saling dipahami dalam lingkungan kerja.
10. Selain memiliki peran positif, budaya organisasi juga dapat menjadi hambatan dalam mendorong inovasi. Hal ini terjadi ketika budaya yang ada tidak mampu merespons tantangan dari lingkungan eksternal maupun kesulitan dalam menjalin integrasi internal, sehingga menghambat perkembangan dan pembaruan dalam organisasi

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021) terdapat karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif individual, adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan interdependensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap Tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.

7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
8. Sistem Imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Dengan demikian menurut penulis budaya yang kuat ditandai oleh kebebasan berinisiatif, kejelasan arah, koordinasi yang baik, dukungan manajemen, serta sistem imbalan yang adil. Selain itu, keterbukaan komunikasi dan identitas bersama turut membentuk lingkungan kerja yang harmonis, inovatif, dan berorientasi pada kinerja.

2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2021) indikator budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko. Keberanian mengambil risiko mencerminkan sejauh mana karyawan didorong untuk berpikir kreatif dan mencoba hal-hal baru, meskipun mengandung ketidakpastian, dalam rangka mendukung kemajuan organisasi.
- b. Perhatian pada detail. Fokus terhadap ketelitian menekankan pentingnya akurasi, kemampuan analisis, serta perhatian terhadap aspek-aspek detail dalam setiap tugas yang dijalankan oleh karyawan.
- c. Orientasi hasil. Menggambarkan kecenderungan manajemen untuk lebih menitikberatkan pada pencapaian manfaat akhir dibandingkan hanya berfokus pada metode atau proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. Orientasi pada orang. Mencerminkan pendekatan manajemen yang mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan terhadap kesejahteraan dan kepentingan anggota organisasi.

- e. Orientasi pada tim. Menunjukkan bahwa pelaksanaan aktivitas dalam organisasi lebih mengutamakan kolaborasi kelompok dibandingkan kerja secara individu.
- f. Agresivitas. mencerminkan kecenderungan individu dalam organisasi untuk bersikap lebih kompetitif dan berani menghadapi tantangan, dibandingkan bersikap santai atau pasif.
- g. Stabilitas. Menggambarkan orientasi organisasi yang lebih menekankan pada pemeliharaan kondisi yang ada (status quo) daripada mendorong perubahan atau pertumbuhan.

Dari uraian indikator budaya diatas penulis menyimpulkan bahwa bagaimana nilai dan perilaku dalam organisasi membentuk cara kerja anggotanya. Budaya yang baik tercermin dari dorongan untuk berinovasi, bekerja teliti, berorientasi pada hasil, serta memperhatikan kesejahteraan dan kerja sama antarindividu. Selain itu, sikap kompetitif dan kemampuan menjaga stabilitas juga menjadi penyeimbang antara perubahan dan konsistensi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3 Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

2.3.1 Definisi Kualitas SDM

Di dalam menelaah kualitas sumber daya manusia (SDM), tentu tidak terlepas dari ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang merupakan cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Mengingat pentingnya peran SDM, maka setiap perusahaan harus memperhatikan kualitas SDMnya, karena dengan menjaga kualitas SDM maka secara otomatis karyawan dapat berkontribusi lebih maksimal terhadap perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh, maka perlu diuraikan pengertian kualitas SDM secara komprehensif. Adapun untuk melihat lebih jelas pengertian kualitas SDM dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. (Nugraha, 2021) Sumber daya manusia yang berkualitas adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan

dengan baik, sehingga mampu menghasilkan output sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan.

2. (Ananda Lubis et al., 2019) mendefenisikan Kualitas sumber daya manusia mencerminkan kombinasi antara aspek fisik, seperti kondisi kesehatan, dan aspek nonfisik, seperti kemampuan kerja, kecerdasan, serta bakat, yang memungkinkan seseorang untuk berkontribusi secara kreatif dalam lingkungan perusahaan.
3. Menurut Dessler (2020) dalam manese 2020 kualitas sumber daya manusia ditentukan melalui perencanaan dan pelaksanaan berbagai kegiatan, kebijakan, serta program yang dirancang untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi dengan tetap memperhatikan prinsip etika dan tanggung jawab sosial.

Kualitas sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam menentukan keberhasilan organisasi. Berdasarkan pandangan para ahli, kualitas SDM tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tetapi juga mencakup perpaduan antara kondisi fisik, kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta integritas dan tanggung jawab sosial. Individu yang berkualitas akan mampu memberikan kontribusi positif, berpikir kreatif, dan beradaptasi dengan tuntutan serta dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

Dari tiga pengertian Kualitas SDM diatas penulis menyimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia mencerminkan kemampuan individu, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dalam melaksanakan tugas secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. SDM yang berkualitas tidak hanya memiliki keterampilan, kecerdasan, dan kesehatan yang baik, tetapi juga dikembangkan melalui perencanaan, pelatihan, serta kebijakan yang tepat agar mampu memberikan kontribusi optimal, kreatif, dan beretika bagi keberhasilan perusahaan.

2.3.2 Aspek-Aspek Kualitas SDM

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, diantaranya aspek fisik (kemampuan fisik) serta aspek non fisik.

1. Aspek Fisik (Kemampuan Fisik) Aspek fisik yaitu menyangkut kondisi kerja yang baik, dimana pekerjaan yang berbahaya dan dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja dapat dihindarkan. Ergonomi, yaitu suatu pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya, menjadi perhatian para manajer untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*), adapun untuk menentukan kemampuan fisik diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi.
2. Aspek Non Fisik Aspek non fisik meliputi kecerdasan dan mental. dimana aspek ini menitik beratkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental seseorang. Di dalam aspek non fisik ini manusia memerlukan adanya pengakuan sebagai manusia. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan manusia di dalam aspek non fisik ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang dilakukan baik pendidikan melalui jalur formal, pendidikan keluarga, ataupun pendidikan agama.

Dapat disimpulkan bahwa Kualitas sumber daya manusia mencakup keseimbangan antara aspek fisik dan nonfisik yang saling mendukung dalam meningkatkan kinerja. Aspek fisik berkaitan dengan kondisi tubuh dan lingkungan kerja yang sehat agar karyawan mampu bekerja optimal, sedangkan aspek nonfisik mencakup kecerdasan, keterampilan, sikap, dan mental yang dikembangkan melalui pendidikan serta pelatihan. Dengan memperhatikan kedua aspek ini, organisasi dapat membentuk SDM yang sehat, kompeten, dan berdaya saing tinggi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas SDM

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Hal ini mengisyaratkan kepada manajemen sumber daya manusia agar menjalankan fungsinya secara tepat dan efektif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam suatu perusahaan. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas SDM menurut (Sutrisno, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian yaitu kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.
5. Pengembangan Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
6. Kompensasi yaitu pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
7. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pemeliharaan yaitu kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
8. Kedisiplinan yaitu salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

9. Pemberhentian Merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi

2.3.4 Indikator Kualitas SDM

Menurut (Sutrisno, 2016) mengatakan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Mengacu pada pendapat para ahli, bahwa parameter kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Hutapea & Thoha, 2018) yang mengatakan terdapat 5 (lima) acuan dalam melihat kualitas sumber daya manusia, sebagai berikut :

- a. Memahami Bidangnya. Karyawan memiliki pemahaman tentang apa yang menjadi job deskripsinya, baik dalam melakukan pekerjaan, sampai tanggung jawab pekerjaanya.
- b. Pengetahuan (Knowledge). Karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang akan dilakukan, berdasarkan pengalaman, atau hasil pelatihan.
- c. Kemampuan (Abilities). Karyawan harus memiliki keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal.
- d. Semangat Kerja. Karyawan senantiasa menunjukkan semangat kerja, dengan berusaha menuntaskan target pekerjaan, dan disiplin dalam bekerja.
- e. Kemampuan Perencanaan, atau Pengorganisasian Karyawan harus memiliki kemampuan manajemen dalam bekerja, sehingga dapat bekerja dengan efektif, dan efisien

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia mencerminkan sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang digunakan untuk menghasilkan kinerja profesional. Hal ini ditunjukkan melalui pemahaman terhadap bidang kerja, penguasaan pengetahuan dan kemampuan teknis, semangat kerja yang tinggi, serta kemampuan mengatur dan merencanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Manusia sebagai elemen utama dalam organisasi publik perlu memiliki dorongan dari dalam diri atau hasrat yang kuat, yang dapat mendorongnya untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan. Menurut (Hasibuan, 2021) motivasi merupakan proses pemberian dorongan yang mampu membangkitkan semangat kerja seseorang, sehingga mendorongnya untuk bekerja sama secara efektif dan menyatu dengan seluruh kemampuannya demi mencapai rasa kepuasan kerja. (Wibowo, 2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan bentuk dorongan yang muncul melalui rangkaian proses perilaku manusia yang mengarah pada pencapaian suatu tujuan tertentu

(Robbins & Timothy A. Judge, 2015) menyatakan bahwa motivasi adalah kemauan individu untuk mengerahkan usaha secara maksimal demi meraih tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi masing-masing individu. Secara umum, motivasi berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dan dalam konteks organisasi, motivasi lebih diarahkan pada perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Motivasi juga dapat dipahami sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk bertindak atas dasar keinginannya sendiri. Ketika individu memiliki motivasi yang kuat, mereka cenderung memilih untuk melakukan suatu tindakan secara positif karena tindakan tersebut mampu memenuhi kebutuhan atau keinginannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak secara positif dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasional. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, efektivitas, dan integrasi dalam pelaksanaan tugas. Baik dari perspektif Hasibuan, Wibowo, maupun Robbins, motivasi dipandang sebagai kekuatan pendorong yang terbentuk dari keinginan individu dan proses perilaku menuju pencapaian tujuan, serta sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhan pribadinya melalui keterlibatannya di lingkungan kerja.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

(Sutrisno, 2016) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis yang terdapat dalam diri seseorang, yang terbentuk dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri (internal) maupun dari lingkungan luar (eksternal).

1. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang fleksibel

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2021) motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengukur motivasi kerja, Robbins & Judge merujuk pada teori kebutuhan Maslow, yang membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan. Menurut, yaitu ;

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam dan luar diri individu yang memengaruhi semangat dan ketekunan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan teori Maslow, motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan berjenjang, mulai dari kebutuhan dasar seperti fisiologis dan rasa aman, hingga kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri untuk mengembangkan potensi secara maksimal.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja

(Hasibuan, 2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang pencapaiannya dipengaruhi oleh tingkat keterampilan, pengalaman, keseriusan, serta waktu yang digunakan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu, proses manajerial, atau organisasi secara keseluruhan, yang harus dapat dibuktikan secara nyata dan diukur berdasarkan standar tertentu. Secara umum, kinerja dipahami sebagai dokumentasi atau rekaman hasil yang diperoleh dari suatu kegiatan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja mencakup tiga elemen utama, yaitu tujuan, indikator pengukuran, dan proses evaluasi. Penetapan tujuan bagi setiap unit organisasi berfungsi sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja. Tujuan tersebut berperan dalam memberikan arahan sekaligus membentuk perilaku kerja yang diharapkan dari setiap individu dalam organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil nyata yang dicapai individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Pencapaiannya dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, dan keseriusan kerja, serta diukur melalui tujuan, indikator, dan evaluasi yang jelas untuk memastikan efektivitas dan arah pencapaian organisasi.

2.5.2 Manfaat Kinerja

Menurut (Robbins & Judge, 2021) penilaian kinerja memiliki manfaat yang signifikan bagi organisasi dan karyawan. Manfaat tersebut antara lain:

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan
Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang konstruktif, membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.
2. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan
Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan spesifik untuk karyawan, memastikan pengembangan keterampilan yang relevan.
3. Perencanaan Karier dan Promosi
Penilaian kinerja yang objektif mendukung proses perencanaan karier dan promosi, memastikan bahwa keputusan didasarkan pada kinerja nyata, bukan bias.
4. Peningkatan Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
Umpan balik positif dan pengakuan atas pencapaian meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat perputaran karyawan.
5. Meningkatkan Komunikasi dalam Organisasi
Proses penilaian kinerja menciptakan saluran komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan, memperjelas ekspektasi dan tujuan bersama.
6. Dasar untuk Keputusan Sumber Daya Manusia
Informasi dari penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk keputusan terkait kompensasi, promosi, dan pengembangan karyawan.
7. Meningkatkan Budaya Organisasi

Proses penilaian yang transparan dan adil berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang positif dan berorientasi pada kinerja.

2.5.3 Indikator untuk Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins & Judge, 2021) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam perusahaan, antara lain:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)
Elemen ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dikerjakan dan dihasilkan individu atau kelompok dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
Mencerminkan sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar atau kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)
Mengacu pada lamanya proses penyelesaian pekerjaan yang disesuaikan dengan batas waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Efisiensi Kerja (*Efficiency*)
Bentuk tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, yang tercermin dari kesediaannya untuk menjalankan tugas secara konsisten dan penuh dedikasi.
5. Kedisiplinan (*Discipline*)
Mengukur kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan tata tertib organisasi.
6. Kerja Sama dan *Teamwork*
Menilai kemampuan karyawan bekerja sama dengan rekan kerja atau tim.
7. Inisiatif dan Kreativitas
Mengukur kemampuan karyawan untuk berinisiatif, menyelesaikan masalah, dan menciptakan inovasi.
8. Kepatuhan terhadap Nilai dan Budaya Organisasi
Menilai sejauh mana karyawan mematuhi nilai, norma, dan budaya organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan mencakup berbagai aspek yang menggambarkan efektivitas dan kontribusi individu terhadap organisasi. Kinerja diukur dari kuantitas dan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi, serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas. Selain itu, kemampuan bekerja sama, berinisiatif, berinovasi, dan mematuhi nilai serta budaya organisasi juga menjadi tolok ukur penting dalam menilai keberhasilan karyawan secara menyeluruh.

2.6 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Muhammad Hanafi Azhari, Djoko Soelistya, Eva Desembrianita	2024	the influence of organizational culture and job training on employee performance through job satisfaction as a mediating variable	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	M Ardiansyah Putra , Julkarnain	2024	the influence human resource quality and work motivation employee performance the research and development agency of north sumatra province	Kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karaywan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Z. T. Rony , I. M. S. Wijaya , D. Nababan , J. Julyanthry , M. Silalahi , L. M. Ganiem , L. Judijanto , H. Herman , and N. Saputra	2024	analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: a statistical perspective	motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kompetensi SDM berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
4	Muhammad Gandung	2024	the influence of discipline and work motivation on employee performance	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
5	Firda Setiawati, Wawan Prahiawan	2024	analisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Muhamad Nurul Ikhsan, Senen Machmud, Ester Manik, Windi Matsuko Danasasmita	2024	The influence of motivation and work environment on employee performance (at a fashion company in bandung)	Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan melalui motivasi kerja.
7	Mariyatul Hasanah, Lusiana Tulhusnah, Randika Fandiyanto	2024	pengaruh kualitas sdm, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan non asn di upt puskesmas mangaran	kualitas SDM berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
8	Lurinjani Akhsan, Okder Pendrian	2024	pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di era industri 4.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan dua faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan
9	Putri Nursyifa, Thalitha Syalasya, Vevi Julvina	2023	pengaruh budaya organisasi, kualitas sdm, disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan	Budaya organisasi mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan Kualitas SDM mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
10	Dedi Iskamto	2023	organizational culture and its impact on employee performance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Vina Monica Triany, Lalan Soeherlan S, Aceng Jarkasih	2022	pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Begitupun variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Mylena M. Dela Cruz, Alan Y. Cabaluna	2022	investigating human resource practices and its impact on employee performance in selected banks in the philippines	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi praktik SDM membantu karyawan bank memenuhi pencapaian yang diharapkan atau dapat dikatakan kualitas SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan
13	Yandra RIVALDO , Septa Diana NABELLA	2022	employee performance: education, training, experience and work discipline	Kualitas SDM yang diukur melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14	Nazhar Amin Firmansyah, Vera Maria	2022	pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. the univenus serang	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Selvina Y. W. Skera , Rolland E. Fanggidae	2022	pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. bosowa berlian motor kupang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
				motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
				budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Ajmal As'ad, Piter Tiong, Amar Sani	2022	analisis implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Karel Tjahjadi, Meliantha Sanjung Uria	2021	the influence of compensation, organization culture and motivation on employee performance	budaya organisasi secara individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
18	Ade Riandi Virgiawan, Setyo Riyanto, Endri Endri	2021	organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance	Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	Surya Nugraha	2021	pengaruh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan (studi pada north wing canggu resort)	Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
20	Lemarchy Esterina Manese, Adolfina, Mac D. B. Walangitan	2020	the effect of organizational culture, hr quality, discipline on employee motivation and performance at pt. pln (persero) manado area	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas sdm dan disiplin berpengaruh terhadap motivasi Kerja.
				budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
				kualitas sdm juga displin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
21	Kina Atika, Nisa' Ulul Mafra	2020	pengaruh kualitas sumber daya manusia dan profesionalisme kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. pln (persero) pelaksana pembangkit bukit asam tanjung enim	Pengaruh kualitas SDM positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan