

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang sangat penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia fokus pada kekuatan yang berasal dari potensi manusia dalam lingkup organisasi dan menjadi modal dasar bagi organisasi dalam melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan (Sunnyoto, 2015). Di era globalisasi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebuah perusahaan tidak dapat menghindari persaingan dengan perusahaan lain. Perusahaan yang ingin berkembang harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Kondisi ini menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk selalu melakukan berbagai inovasi untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat. Diharuskan memiliki keunggulan kompetitif baik dari segi kualitas produk, layanan, biaya dan sumber daya manusia yang profesional (Widari et al., 2019). Untuk memperoleh kontribusi yang optimal, perusahaan harus dapat memperlakukan sumber daya manusia sebagai pendorong dan dapat mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi, layaknya faktor produksi lainnya yang dimiliki perusahaan (Pujiwati dan Susanty, 2015).

Menurut Mulyadi (2015) kinerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan dalam kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab

mereka. Perusahaan yang sukses tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas yang menjalankan semua sistem dalam perusahaan (Mohammad, 2017). Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional sumber daya lainnya kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi (Pujiwati dan Susanty, 2015). Menurut Robert (kaswan:2017) kinerja adalah tingkat kinerja kontribusi karyawan yang dibuat untuk tujuan unit kerja dan perusahaan atau organisasi sebagai akibat dari perilakunya dan penerapan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan. Oleh karena itu kinerja karyawan dianggap sebagai bagian terpenting oleh perusahaan karena secara langsung berkaitan dengan hasil kemampuan dan keterampilan semua sumber daya manusia perusahaan yang merupakan otak perusahaan untuk membantu mencapai tujuan utama perusahaan (Citraningtyas dan Djastuti, 2017). Seperti yang dikemukakan Sudarmanto dalam Retningjati et al., (2018) keberhasilan suatu organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus di pertahankan dalam menghadapi setiap tantangan dalam usaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berkenaan dengan kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik individu (Mujanah et al., 2017). Perusahaan dapat menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya, menghargai bakat dan kemampuan karyawan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan cepat. Menurut Rivai (2018) bahwa karakteristik individu adalah karakteristik khusus, sifat – sifat psikologis, moral atau karakter seseorang yang membedakan dengan

orang lain. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang – orang yang memberi energi, bakat, kreativitas, dan upaya mereka kepada perusahaan agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya (Adamy et al., 2018). Setiap orang memiliki karakteristik individu yang berbeda satu sama lain, perbedaan karakteristik individu harus dipertimbangkan secara maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Stoner dalam Widari (2019) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan seseorang yang dibawa ke dalam situasi kerja. Menurut Widari (2019) bahwa karakteristik individu adalah indikator sikap evaluatif baik objek yang diinginkan atau tidak diinginkan, orang atau peristiwa. Karakter yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil sesuai dengan ide, objek atau seseorang dilingkungan mereka.

Hasil penelitian Pujiwati dan Susanty (2015) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini berarti bahwa karakteristik individu yang sesuai dalam melakukan pekerjaan dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan individu juga semakin baik. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Siregar et al., (2019) bahwa karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya sikap dan minat yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian serupa dilakukan oleh Widari et al., (2019) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya penempatan bakat dan keahlian yang sesuai kemampuan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian Adamy et al., (2018) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya sumber daya manusia yang menyalurkan ide atau bakat kepada perusahaan mencerminkan kinerja karyawan yang meningkat. Begitu pula penelitian dari Mujanah et al., (2017) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa karakter yang baik dari setiap individu dapat menciptakan ide yang baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Penempatan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja (Rantesalu et al., 2017). Menurut Anggreany (2017) kompetensi adalah kemampuan karyawan dimana ada pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan atau sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Menurut Edison et al., (2016) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal – hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan motif. Menurut Boyatzis (2016) mengatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas karyawan yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan peraturan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil yang diinginkan. Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan mereka (Renyut, 2017). Kompetensi juga menjadi penting untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan (Solehatasya'diah, 2017).

Hasil penelitian Retningjati et al., (2018) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya penempatan bakat dan kemampuan yang sesuai dapat menyelesaikan tugas secara efektif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Penelitian serupa dilakukan oleh Renyut et al., (2017) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kompetensi karyawan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, kontrol sikap, profesionalisme dan pengalaman memberi makna nyata bagi kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat. Kompetensi karyawan perlu dipertahankan dan ditingkatkan sehingga potensi untuk pekerjaan yang dapat diandalkan dan profesional yang tidak secara langsung memberikan kepuasan kerja bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Rantesalu et al., (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kompetensi sumber daya manusia dibangun dari substansi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap kerja dan kompeten yang tinggi. Kompeten yang tinggi digunakan untuk meningkatkan kinerja individu sehingga produktivitas dapat terus meningkat. Berdasarkan hasil penelitian Sujiati et al., (2017) terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan, temuan serupa sebelumnya juga dilakukan oleh Rahmat (2015), yang artinya kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Esthi dan Savhira (2019) bahwa kompetensi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya kompetensi juga

menjadi penting untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan. Jika karyawan bekerja secara kompeten, efektif dan efisien sehingga tidak terjadi penyimpangan yang dapat membahayakan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang juga mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya adalah esensi dari apa yang penting dalam organisasi, seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang menunjukkan perilaku anggota (Rantesalu, 2017). Budaya organisasi adalah nilai – nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi perilaku anggotanya (Ilham, 2018). Budaya organisasi dapat dicirikan sebagai kecurigaan umum dan mendasar yang dipelajari organisasi sambil beradaptasi dengan lingkungan dan menangani masalah penyesuaian eksternal dan kerja sama internal yang diinstruksikan kepada individu baru sebagai pendekatan yang tepat untuk menangani masalah – masalah tersebut (Yoo dan Park, 2017). Setiap pemberi kerja memiliki budaya spesifiknya, yang mengembangkan waktu di luar peraturan untuk mencerminkan identitas perusahaan dalam dimensi terlihat dan tidak terlihat (Mohammad, 2017). Menurut Robbins dan Judge dalam Irfan et al., (2019) budaya organisasi mengacu pada sistem anggota organisasi yang dipandu bersama yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Sistem ini, jika diamati lebih dekat adalah seperangkat karakteristik utama yang dihormati oleh organisasi. Manajer menghubungkan kinerja dan budaya organisasi satu sama lain karena mereka membantu memberikan keunggulan kompetitif (Awadh dan Saad, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Irfan et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi mengacu pada sistem bersama anggota organisasi yang dibimbing dan membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh besar pada perilaku anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi. Hasil penelitian dari Putra dan Dewi (2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan dapat memahami budaya organisasi dengan baik, akan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Keterbukaan informasi, partisipasi semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan rasa saling percaya antara organisasi menciptakan ikatan yang kuat untuk bekerja secara kolektif, dengan bekerja secara kolektif akan dapat meningkatkan kinerja. Atas dasar penemuan dari Ilham (2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada kinerja, artinya budaya organisasi adalah asset dan elemen penting yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Khalif et al., (2017) mengemukakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang artinya ada campuran budaya mulai dari budaya kompetitif, budaya wirausaha, dan budaya konsensual. Ini karena fakta bahwa karyawan mencari lingkungan kerja yang memaksimalkan kemampuan mereka untuk menjadi inovatif, kreatif, dan independen dari manajemen makro, kosehi dengan sesama kolega antara lain. Berdasarkan penelitian Mohammad (2017)

menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, artinya bahwa budaya organisasi sudah menetap di organisasi ini, sehingga setiap perbaikan budaya organisasi akan memberikan dampak lebih lanjut pada kinerja karyawan.

PT Gapura Angkasa merupakan salah satu perusahaan *Ground Handling* yang melayani jasa penumpang selama berada di darat dan bongkar muat yang beroperasi di Indonesia. Contoh pelayanan yang diberikan adalah pelayanan *check-in* penumpang, *boarding*, penanganan bagasi, *cleaning* pesawat, *special assistance* penumpang, bongkar dan muat cargo, hingga pelayanan segala jenis pesawat udara. Kantor pusat PT Gapura Angkasa berpusat di Jakarta yang terletak di Gedung Dapenra Jl. Angkasa, Blok B - 12, Kemayoran - Jakarta. Salah satu cabang PT Gapura Angkasa adalah di Denpasar yang berlokasi di International Departure Hall 2nd Floor Airline Office Ngurah Rai International Airport Bali 80361 Indonesia. Berikut data karyawan PT. Gapura Angkasa cabang Denpasar unit Landside Service :

NO	BAGIAN/POSISI	JUMLAH KARYAWAN
1	Maskapai Penerbangan Domestik (MPD)	91
2	Maskapai Penerbangan Asing (MPA)	142
3	Maskapai Penerbangan Indonesia (Garuda Indonesia)	59
4	<i>Lost and Found</i>	37
5	<i>Baggage Control dan Transfer</i>	12
6	<i>Arrival and Transit</i>	34

7	Supervisor MPI	6
8	Supervisor MPD	8
9	Supervisor MPA	11
10	Account Supervisor MPA	13
11	<i>Supervisor Arrival and Transit</i>	4
12	Dutty Manager	6
13	General Manager	1
TOTAL		424

Tabel 1.1

Data Karyawan PT Gapura Angkasa Unit Landside Service

Sumber : HRD PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar (2020)

Dari Tabel 1.1 diketahui total seluruh karyawan yang masih aktif bekerja di PT Gapura Angkasa cabang Denpasar adalah sebesar 424 yang dimana meliputi seluruh bagian di unit Landside Service yang menjadi tempat dilakukannya penelitian ini.

Fenomena yang terjadi di PT Gapura Angkasa cabang Denpasar adalah seringnya keluhan dari para karyawan mengenai tentang jam kerja yang tidak teratur, jenis karakteristik pekerjaan yang mengharuskan karyawan menyesuaikan jam kerja dengan jam pelayanan perusahaan terhadap *customer (Airlines)* menjadikan jam kerja para karyawan tidak teratur karena *delay* sehingga mau tidak mau para karyawan harus menyesuaikan jam kerja mereka dengan jadwal penerbangan *Airlines* yang di layani. Ketidak cakapan karyawan dalam menjalankan tugas, seperti pemeriksaan dokumen perjalanan seperti Visa termasuk memeriksa masa berlaku Visa hingga jenis – jenis Visa, nah disinilah masih adanya kesalahan karena kurang berkompeten mengingat tugas pokok karyawan

dalam hal ini adalah melayani *Airlines* yaitu meliputi *check in* penumpang, *boarding* dan semua yang menyangkut pelayanan penumpang dan bagasi termasuk bongkar muat pesawat.

Dalam hal ini untuk penerbangan internasional banyak karyawan atau staff *check-in* yang lalai dalam menjalankan tugas seperti tidak cakap dalam mengetahui jenis-jenis dokumen perjalanan yang di perlukan setiap penumpang dalam bepergian dalam suatu Negara seperti pengecekan Visa atau ijin tinggal di suatu Negara sehingga penumpang di tolak di Negara tujuan yang mengakibatkan perusahaan *Ground Handling* yang harus membayar denda kepada imigrasi Negara tujuan, selain itu kurangnya pengetahuan staff loadmaster pada saat *loading* bagasi dan cargo seperti kesalahan penempatan di compartement bawah pesawat, jika hal ini terjadi maka akan mempengaruhi *loadsheets* (perhitungan keseimbangan pesawat) yang dapat membahayakan kelancaran penerbangan pesawat.

Selain itu banyaknya tuntutan dari *airlines* karena mengingat dunia penerbangan yang diharuskan selalu tepat waktu dan juga mengutamakan keselamatan, tuntutan seperti *on time performance* sebisa mungkin mencapai 100%, tidak boleh adanya bagasi yang rusak akibat dari staff *check – in* dan kesalahan label bagasi apakah termasuk *fragile*, *damage baggage*, dan jika termasuk bagasi tersebut maka diperlukan penanganan dan penempatan *loading* yang khusus. Selain itu di usahakan tidak ada lagi masalah dokumen perjalanan baik itu dokumen penumpang dan kelengkapan dokumen cargo.

Terjadinya keterlambatan penerbangan atau *delay* salah satu penyebabnya adalah kurangnya karyawan yang berkompeten dalam menjalankan tugas sehingga operasional kegiatan mengalami keterlambatan akibatnya perusahaan harus menanggung kerugian seperti harus membayar kompensasi kepada para penumpang pesawat. Demi memastikan para maskapai penerbangan disiplin menjaga waktu, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perhubungan memberlakukan aturan kompensasi. Tertulis pada Peraturan Menteri (PM) Perhubungan Republik Indonesia No 89 Tahun 2015 Tentang Penanganan Keterlambatan Penerbangan (*Delay Management*) Pada Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal Di Indonesia. Dalam peraturan tersebut disebutkan beberapa perihal nilai kompensasi yang harus diberikan kepada calon penumpang. Untuk 30 menit pertama para calon penumpang berhak mendapatkan air mineral, jika *delay* mencapai 60 menit maka berhak mendapatkan air mineral dan snack box. *Delay* yang melewati 120 menit wajib memberikan minuman beserta makanan berat, begitu pula jika *delay* mencapai 180 menit maka harus menyediakan minuman, snack box dan makanan berat. Namun, jika *delay* lebih dari 240 menit maka wajib memberikan uang kompensasi sebesar Rp 300.000 kepada setiap calon penumpang, konsekuensi paling akhir adalah *refund* tiket atau penjadwalan ulang jika penerbangan harus dibatalkan.

Berikut ini persentase ketidak hadiran karyawan, kesalahan kerja, dan *on time performance* karyawan PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar unit Landside Service, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Presentase Ketidak hadiran, Kesalahan, dan On Time Performance

Bulan	Jumlah Flight	Persentase Ketidak hadiran karyawan	Presentase Kesalahan karyawan	Persentase On Time Performance
Januari 2020	1237	16,07%	1,8 %	81,7 %
Februari 2020	1278	13,55%	2,1 %	78,3%
Maret 2020	1259	9,49%	4,6 %	91,3 %

Sumber : Quality Control PT Gapura Angkasa (Januari-Maret 2020)

Berikut ini persentase ketidak hadiran karyawan, kesalahan kerja, dan *on time performance* karyawan PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar unit Landside Service, sebagai berikut :

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan tingginya persentase dari masalah yang ditunjukkan sebelumnya yaitu tentang presentase ketidak hadiran, kesalahan staff, dan *on time performance* dari masing-masing *airlines* yang di layani oleh PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Ketidak hadiran karyawan dipicu oleh penjadwalan jam kerja yang kurang terstruktur karena di dunia penerbangan tidak selalu tepat waktu tentu adanya *delay* dari operasional. Disamping itu, setelah *delay* yang berkepanjangan membuat karyawan merasa lelah bahkan sakit sehingga membuat karyawan tidak hadir. Melihat di dunia penerbangan yang selalu ramai tentu adanya jam tambahan atau lembur, membuat mereka kesulitan menyesuaikan antara jam istirahat dengan jam kerja terutama pada staff baru yang harus bisa menyesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan cara kerja seniornya.

Disisi lain belum lagi dengan pekerjaan tambahan yang harus memaksa karyawan kerja lembur dikarenakan penerbangan yang mereka layani terjadi *irregularities* sehingga memaksa karyawan harus lembur demi kelancaran penerbangan lainnya. Hal ini menyangkut pula dengan karakteristik individu itu sendiri agar selalu siap dengan intensi pekerjaan yang tinggi.

Disisi lain kesalahan staff juga menunjukkan presentase yang tinggi, setiap atasan perlu memahami atau memantau perkembangan kompetensi karyawan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Seperti perkembangan pemahaman berbagai bahasa asing, kecakapan dalam mengoperasikan sistem yang ada, pemahaman dokumen penerbangan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pencapaian *on time performance* yang masih di bawah 100% yang artinya masih ada operasional kerja yang menyebabkan hasil kerja tidak mencapai target. Hal tersebut tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dirasa kurang dalam mengerjakan pekerjaan dengan tanggung jawab yang tinggi dan tekanan yang berat dari masing-masing airlines karena selalu ada update baru yang kurang dipahami langsung oleh karyawan, mengingat aturan dari setiap airlines yang kian berubah – ubah.

PT Garuda Angkasa memiliki nilai inti budaya perusahaan yang sering disebut *DELIGHT*, terdiri atas *Decisive & Compliance, Integrity*, dan *Customer Delight*. Dimana dalam penjabarannya diharapkan setiap karyawan bekerja secara cekatan, inovatif, jujur, bertanggung jawab, saling menghormati dan menghargai. Namun yang terjadi adalah budaya organisasi mulai lemah dapat dilihat dari adanya ketakutan akan perpecahan karena di dalam menjalankan tugas beberapa

karyawan di bagi menjadi beberapa kelompok untuk menyelesaikan tugas mengingat tidak semua karyawan memiliki ijin atau *license* dari *airlines*. Hal tersebut dikhawatirkan akan berkelanjutan karena kurang berbaurnya antara karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja. Disamping itu lemahnya orientasi, inisiatif, dan partisipasi setiap karyawan dapat menimbulkan penurunan kinerja mengingat di dalam operasional penerbangan diperlukan partisipasi antar karyawan demi mendukung operasional yang harus tepat waktu. Masih adanya sikap senioritas yang dapat menghambat perkembangan kinerja para karyawan baru, dimana para karyawan baru akan kesulitan dalam menjalankan tugas yang dapat menurunkan kinerja.

Berdasarkan paparan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis sehubungan dengan masalah yang telah dirumuskan diatas, adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.
2. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.
3. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan berguna bagi beberapa pihak, yaitu :

1. Manfaat Teoritis
 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan kemajuan perusahaan.
 2. Sebagai acuan dan referensi pada penelitian – penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

1. Penelitian ini memberikan manfaat dan kesempatan yang baik dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh di bangku kuliah secara langsung dan menerapkannya dalam lapangan turut serta memberikan pemikiran dan solusinya.
2. Disamping itu untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan kepada perusahaan dan untuk bahan pertimbangan yang mungkin memberikan manfaat bagi pimpinan perusahaan didalam mengatasi masalah mengenai karakteristik individu, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Gapura Angkasa cabang Denpasar.

3. Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis dan lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mulyadi (2015) adalah kinerja sebagai pekerjaan yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Menurut Retningjati et al., (2018) adalah tingkat kinerja kontribusi karyawan dibuat untuk tujuan unit kerja dan perusahaan atau organisasi sebagai akibat dari perilakunya dan penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya. Waldman (2016) kinerja adalah kombinasi perilaku dengan pencapaian apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian dari ketentuan tugas yang ada pada setiap individu dalam organisasi. Khalif et al., (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara hukum, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Irfan (2019) kinerja adalah kemampuan kerja atau kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Bolung et al., (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan ketulusan serta waktu, bagi sebagian besar organisasi, kinerja

karyawan secara individu merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya, yang meliputi melihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dimana karyawan berkontribusi pada organisasi selama periode tertentu. Kinerja dalam organisasi adalah jawaban atas keberhasilan atau kegagalan tujuan organisasi yang dinyatakan. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan untuk melakukan aktivitasnya. Selain itu juga penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan (Rantesalu et al., 2016).

Menurut Rantesalu et al., (2016) evaluasi kinerja (Peraturan Pemerintah Indonesia No. 46, 2011) didasarkan pada beberapa aspek yaitu :

1. Aspek kuantitas
2. Kualitas
3. Waktu dan biaya.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dinyatakan oleh Armstrong dan Baron dalam Irfan,dkk (2019) :

1. Faktor pribadi, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Faktor kepemimpinan, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dibuat oleh manajer dan pemimpin tim.
3. Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem, ditunjukkan oleh sistem kerja, fasilitas dan infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan budaya kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual atau situasional, ditunjukkan oleh tingkat tekanan dan perubahan dalam lingkungan kerja internal dan eksternal.

2.1.4 Indikator - Indikator Kinerja Karyawan

Bolung et al., (2018) mengemukakan bahwa indikator kinerja, sebagai berikut :

1. Kualitas, kualitas pekerjaan adalah seberapa baik seorang karyawan melakukan apa yang seharusnya dilakukan.
2. Kuantitas, kuantitas kerja yaitu berapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari, yang dapat dinilai dari kecepatan kerja setiap karyawan.
3. Eksekusi tugas, eksekusi tugas adalah sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya secara akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab, tanggung jawab kerja adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

2.2 Karakteristik Individu

2.2.1 Pengertian Karakteristik Individu

Menurut Widari et al., (2019) karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lain. Rivai (2018) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah karakteristik khusus, sifat-sifat psikologis, moral atau karakter seseorang yang membedakan dengan orang lain. Sumber daya yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberi energi, bakat, kreativitas, dan upaya mereka untuk organisasi agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya.

Menurut Mujanah, dkk (2017) karakteristik individu yaitu, minat, sikap dan kebutuhan seseorang yang dibawa ke dalam situasi kerja. Kepribadian adalah seperangkat karakter yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil dalam merespon, ide, objek, atau seseorang di lingkungannya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah karakter atau sifat khusus yang dimiliki setiap individu yang membedakannya dengan orang lain yang dapat dikembangkan dan dibawa ke lingkungan kerja.

2.2.2 Faktor - Faktortor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut Robbins dalam Adamy et al, (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu yaitu:

1. Usia
2. Jenis kelamin

3. Status perkawinan
4. Jumlah tanggungan
5. Masa kerja dalam organisasi.

2.2.3 Indikator - Indikator Karakteristik Individu

Menurut Subyantoro (2019), menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi :

1. Kemampuan, adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kemampuan adalah fungsi dari pengetahuan dan keterampilan.
2. Nilai, nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang, perkembangan intelektual dan waktu keluarga.
3. Sikap, adalah pernyataan evaluatif - apakah menguntungkan atau tidak menguntungkan - mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam studi ini sikap akan difokuskan pada bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang suka mengesampingkan situasi atau ide tertentu. Ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari benda yang disukai. Pola-pola minat seseorang adalah salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang

dengan pekerjaannya. Ketertarikan orang pada jenis pekerjaan ini bervariasi.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Edison et al., (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, motif. Menurut Esthi dan Savhira (2019), kompetensi adalah kemampuan karyawan, di mana ada pengetahuan, keterampilan dan sikap, dalam menyelesaikan pekerjaan atau sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Renyut (2017), mengemukakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas pekerjaan profesional. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memengaruhi pemikiran dan tindakan, untuk menggeneralisasi semua situasi yang dihadapi dan bertahan cukup lama pada manusia (Rantesalu et al., 2016). Kompetensi karyawan individu harus dapat mendukung implementasi strategi organisasi dan dapat mendukung setiap perubahan yang dibuat untuk manajemen. Dengan kata lain, kompetensi individu dapat mendukung sistem kerja berbasis tim (Rivai, 2016).

Definisi kompetensi pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbins (2017) bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan tanggung jawab yang dapat memajukan organisasi.

2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Robbins (2017), kompetensi dipengaruhi oleh dua (2) faktor yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan intelektual
2. Faktor kemampuan fisik.

2.3.3 Indikator – Indikator Kompetensi

Menurut Solehatusya'diah (2017) indikator kompetensi seseorang dapat dilihat dari:

1. Pengetahuan, yaitu kesadaran dalam kepemilikan pengetahuan, misalnya karyawan tahu bagaimana mengidentifikasi barang-barang tidak baik, dan bagaimana melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP.
2. Pengertian, yaitu kedalaman pengetahuan, keefektifan yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja, agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.
3. Keterampilan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan

tugas atau pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka, misalnya keterampilan karyawan dalam memilih, dan membuat alat bantu kerja untuk memberikan kemudahan kerja.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Rantesalu et al., (2016) Budaya adalah esensi dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan, dan menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota, jadi budaya mengandung apa yang mungkin kita lakukan atau tidak lakukan sehingga dapat dianggap sebagai pedoman yang digunakan untuk menjalankan aktivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam Irfan (2019) budaya organisasi mengacu pada sistem bersama dari anggota organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Sistem ini, jika diamati lebih dekat, adalah seperangkat karakteristik utama yang dihormati oleh organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan simbol yang dipahami dan dipatuhi oleh semua anggota organisasi (Pawirosumarto, 2016). Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi untuk bekerja secara optimal. Menurut Ilham (2018) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara anggota organisasi berperilaku.

Khalif et al., (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi telah didefinisikan sebagai kumpulan nilai dan norma tertentu yang dibagikan oleh orang dan kelompok dalam suatu organisasi dan yang mengendalikan cara mereka

berinteraksi satu sama lain dan dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai – nilai atau pedoman yang ditaati dan sebagai acuan bertingkah laku dalam menjalankan aktivitas di lingkungan organisasi.

2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Gupta dan Govindarajan dalam Mohammad (2017), faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terdiri dari :

1. Struktur organisasi
2. Sistem informasi
3. Orang
4. Sistem penghargaan
5. Kepemimpinan
6. Proses.

2.4.3 Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Menurut Herawaty et al., (2017) beberapa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Risiko inovatif dan kalkulasi; yaitu melihat bagaimana karyawan bekerja secara inovatif dan menghitung resiko yang akan terjadi.
2. Perhatian terhadap detail; ini bertujuan untuk mengukur cara kerja karyawan, misalnya dengan cermat menyelesaikan setiap pekerjaan.

3. Orientasi tim; memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, sehingga mampu bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Stabilitas Kerja; karyawan mampu bekerja dengan baik secara konsisten sehingga pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dan tercipta kinerja yang optimal.

2.5 Penelitian-penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan, selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian lain. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Hasil Penelitian Widari et al., (2019), berjudul *The Effect of Individual Characteristics and Characteristics of Jobs on Employee Performance at Three Private Universities (Pts) In Denpasar*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Karakteristik individu berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Adamy et al., (2018), berjudul *The influence of Individual Characteristics and Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performace at Bank Aceh Sharia*. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa Karakteristik Individu secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian

sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Mujanah et al., (2017), berjudul *The effect of individual Characteristic, Competence and Quality of Work Life On Work Motivation, Intention to Leave and Employee Performance Outsourcing Manufacturing Company in East Java Province*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Karakteristik individu dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat melakukan suatu penelitian.

Hasil Penelitian Pujiwati dan Susanty, (2015), berjudul *The influence of Individual Characteristics and Work Motivation On Employee Performance*. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Siregar et al., (2019), berjudul *The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristics on Performance With Intrinsic Motivation as Intervening Variable in Employees at the Marketing Division of PT Bank Mandiri (Persero) TBK, Medan Imam Bonjol Area*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Esthi dan Savhira (2019), berjudul *The Influence of Work Training, Competence and Discipline of Work on Employee Performance in PT. Lestarindo Perkasa*. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian adalah tempat penelitian yang berbeda.

Hasil Penelitian Sujiati et al., (2017), berjudul *The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center – National Institute Aeronautics and Space*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Renyut et al., (2017), berjudul *The Effect of Organizational Commitment, Competence On Job Satisfaction and Employee Performance in Maluku Governor's Office*. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

Hasil Penelitian Rantesalu et al., (2016), berjudul *The effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Retningjati et al., (2018), berjudul *Effect of Competence and Work Motivation on Employee Performance PT. Rotella Mandiri Persada Perbaungan*. Hasil ini menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji kompetensi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

Hasil Penelitian Irfan et al., (2019), berjudul *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at Pt. Pertamina EP Limau Field*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Putra dan Dewi, (2019), berjudul *Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

Hasil Penelitian Mohammad, (2017), berjudul *The Effect of Organizational Culture and Working Environment On Employee Performance : Study On The Example Of Printing Company*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya

Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Khalif et al., (2017), berjudul *The impact of Organizational Culture on Employee Performance : case study from University of Somalia (Uniso) in Mogadishu – Somalia*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda. Hasil Penelitian Ilham, (2018), berjudul *The Impact of Oranizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

