

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan (Hasibuan, 2017: 65). Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja, oleh karena itu organisasi perlu menghargai segala aspek dalam diri karyawan agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja yang unggul (Simamora, 2017: 85).

Menurut Peoni (2017), manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang sumber daya manusia (SDM) yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis (Handoko, 2016: 4).

Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia dalam hal ini karyawan atau pegawai, karena secanggih-canggihnya alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis tidak akan memberikan manfaat

bagi organisasi jika tidak ada peran aktif dari karyawan yang memiliki kinerja karyawan yang tinggi untuk mewujudkannya (Ratnawati, 2018). Kinerja yang baik sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi dan perusahaan karena dengan kinerja yang baik suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dengan begitu maka dapat dikatakan bahwa organisasi atau perusahaan tersebut telah sesuai dengan standar perencanaan (Rosmaini, 2019).

Tujuan yang telah ditetapkan harus terus diusahakan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Hal tersebut sesuai dengan teori penerapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978 yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016). Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja (Mahennoko, 2016).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67). Menurut Fahmi (2017:83), kinerja karyawan merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Menurut Sunarsih dan Helmawati (2017:264) menyatakan kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Menurut Kunanti (2022), kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pencapaian tingkat kinerja yang memuaskan menjadi sebuah keharusan dan memerlukan perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Beberapa perusahaan besar maupun kecil bahkan menetapkan standar penilaian prestasi kerja karyawan dalam periode tertentu untuk memberikan pengawasan terhadap para karyawan agar selalu memberikan kinerja yang terbaik kepada perusahaan (Yanti, 2018).

Seperti yang telah dipaparkan, peningkatan kinerja karyawan memiliki peran penting bagi kelangsungan perusahaan tidak terkecuali perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Telkom (Persero) Tbk merupakan Badan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT. Telkom (Persero) Tbk memiliki kantor cabang di seluruh wilayah Indonesia untuk memberikan jaminan pelayanan telekomunikasi yang merata bagi seluruh masyarakat Indonesia. Salah satu kantor cabang PT. Telkom (Persero) Tbk terletak di Ubud, Gianyar tepatnya di Jalan Raya Andong, No 22, Desa Peliatan Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali, Indonesia. PT. Telkom Cabang Ubud, Gianyar melayani berbagai keperluan pelanggan terkait jaringan telekomunikasi seperti pengajuan jaringan internet Telkom Indiehome, Speedy, jaringan TV kabel dan pemasangan jaringan telepon. PT Telkom Ubud Gianyar juga menerima aduan atau keluhan dan melakukan penanganan jika ada kendala pada jaringan Telkom pelanggan.

Sebagai salah satu perusahaan BUMN yang melakukan pelayanan publik, sudah tentu PT. Telkom Cabang Ubud, Gianyar menetapkan standar kinerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Hal tersebut sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan jaringan telekomunikasi yang berkualitas bagi setiap konsumen. Berdasarkan data yang diperoleh, penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Ubud, Gianyar periode 2018-2021 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar Tahun 2018-2021**

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Kategori Penilaian Kinerja				
			Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
1	2018	35	10	11	5	9	0
2	2019	35	11	10	5	9	0
3	2020	35	9	10	6	10	0
4	2021	35	11	10	3	11	0

Sumber: PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar memiliki karyawan sebanyak 35 orang dengan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun. Berdasarkan kategori penilaian dibagi menjadi sangat baik, baik, cukup, kurang dan buruk, dari data yang ada terlihat karyawan yang berada pada kategori penilaian kurang semakin meningkat tiap tahunnya dari 9 orang pada tahun 2018 menjadi 11 orang pada tahun 2021. Selain itu, masih adanya karyawan yang berada pada penilaian kinerja cukup dan kurang mengindikasikan kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar masih rendah atau belum maksimal.

Kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar yang belum maksimal tersebut, dapat dipengaruhi oleh faktor karakteristik individu yang dimiliki

masing-masing karyawan (Masnawati, 2019). Menurut Siagian (2018: 114) karakteristik individu adalah karakter-karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Menurut (Kunanti, 2022), karakteristik individu adalah masing-masing individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya yang akan dibawa ke dalam dunia kerja yang pada akhirnya memberikan karakteristik tersendiri bagi individu tersebut.

Karakteristik individu akan berpengaruh terhadap karier individu akan membawa karakter dalam organisasi dan organisasi juga memiliki karakternya sendiri sehingga keduanya saling berinteraksi satu sama lain (Yanti, 2018). Salah satu indikator karakteristik individu menurut Imban (2017) yaitu pengalaman kerja, yang dapat tercermin dari masa kerja seorang karyawan mengingat semakin lama karyawan bekerja di bidangnya maka semakin banyak pengalaman kerja yang dimilikinya. Permasalahan mengenai karakteristik individu pada karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar terlihat dari banyak karyawan merupakan karyawan baru dan baru pertama kali bekerja di bidang jaringan telekomunikasi.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan menyatakan bahwa karyawan sebelum bekerja di PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar ada yang memiliki pekerjaan sebagai pegawai swasta maupun baru lulus dari universitas sehingga tidak memiliki pengalaman bekerja di bidang jaringan telekomunikasi.

Pengalaman yang masih minim di bidang kerjanya sekarang memunculkan permasalahan mengenai karakteristik individu yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya dan belum memiliki pengalaman kerja di bidang kerjanya. Hal tersebut tentu berimbas kepada pengalaman kerja karyawan yang belum maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan secara individu, yang secara tidak langsung mempengaruhi penilaian kinerja karyawan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Yanti (2018) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini diperkuat hasil penelitian Masnawati (2019), Kunanti (2022), dan penelitian Suban (2020) yang menyatakan bahwa karakteristik individu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik karakteristik individu yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkannya. Tetapi hasil penelitian berbeda ditunjukkan penelitian Runtalo (2018) dan penelitian Tambingon (2019) yang menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karakteristik individu tidak akan memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja.

Selain karakteristik individu yang dimiliki masing-masing karyawan, menurut Mulyadi (2022) faktor kompetensi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Dessler (2017: 45) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Wibowo (2016: 324) mengemukakan bahwa suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Menurut Kunanti (2022), kompetensi atau kemampuan karyawan dapat mencerminkan kinerja dari karyawan yang baik dan optimal, oleh karena itu kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut merupakan salah satu modal untuk mewujudkan kinerja yang maksimal dan dapat mencapai tujuan bagi perusahaan yang telah ditetapkan. Kompetensi karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar**  
**Tahun 2021**

No	Tingkat Pendidikan	Jurusan	Jumlah Karyawan (orang)
1	SMA/SMK	Umum	9
		Akuntansi (AKP)	2
		Teknik Komputer Jaringan (TKJ)	3
		Multimedia	2
2	Diploma	Manajemen Informatika	7
		Akuntansi	2
		Teknik Mesin	1
		Teknik Sipil	1
3	Sarjana	Ekonomi	5
		Hukum	1
4	Pascasarjana	Manajemen	2
<b>Total</b>			<b>35</b>

Sumber: PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 terlihat latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar terdiri dari berbagai jurusan. Memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan sangat penting. Karyawan dapat menerapkan ilmu dari pendidikan di sekolah maupun perkuliahan untuk bekerja lebih baik dan efisien karena dasar dari tugas-tugasnya sudah dipelajari di sekolah sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Melihat dari berbagai jurusan pendidikan yang dimiliki karyawan, banyak

karyawan yang dirasa memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan tugas atau *job description* yang dia miliki. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa karyawan yang memiliki tugas sebagai teknisi jaringan memiliki latar belakang pendidikan jurusan akuntansi maupun SMA. Hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan tugasnya. Ketidaksesuaian pendidikan dan terampilan yang dimiliki karyawan inilah yang dapat membuat kinerja karyawan PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar menjadi tidak maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Suban (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat hasil penelitian Mulyadi (2022), Ahmad (2022), dan penelitian Kunanti (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kompetensi karyawan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Tetapi hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Tambingon (2019) dan penelitian Rosmaini (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak signifikan atau tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti kompetensi karyawan tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang ditunjukkan karyawan.

Selain faktor karakteristik individu dan kompetensi karyawan, menciptakan iklim organisasi yang kondusif juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan, iklim organisasi juga akan memberikan situasi kerja yang mampu mendorong

seseorang untuk meningkatkan kinerjanya (Yanti, 2018). Menurut Wirawan (2016: 122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Simamora (2016: 34), iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi, yang mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Menurut Swastha (2016:130) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari setiap proses interaksi didalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika para karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Iklim organisasi pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar terbilang masih kondusif, tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengenai iklim organisasi menyatakan bahwa masih ada beberapa konflik kecil antar karyawan karena perbedaan pandangan tentang cara penyelesaian pekerjaan. Konflik-konflik seperti ini jika tidak ditangani akan mengurangi kehangatan hubungan antar karyawan yang mengurangi komunikasi yang baik dalam berdiskusi untuk mencari solusi pemecahan masalah dalam pekerjaan, yang tentunya akan mempelebar kesalahan komunikasi dan menciptakan iklim

organisasi yang kurang kondusif. Keadaan iklim organisasi ini, kemungkinan menjadi salah satu faktor penyebab masih kurang maksimalnya kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Masnawati (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat hasil penelitian Mulyadi (2022) dan penelitian Ahmad (2022) yang menyatakan iklim organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, sehingga jika iklim organisasi semakin baik dan kondusif maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Tetapi, hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Runtalo (2018) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan atau tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Woru (2021) menyatakan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana semakin baik iklim organisasi maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Melihat berbagai fenomena dan permasalahan yang terjadi pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar mengenai kinerja karyawan yang kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik individu, kompetensi, dan iklim organisasi, serta melihat masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu (*research gap*), maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dan menguji kembali pengaruh karakteristik individu, kompetensi, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka dapat dinyatakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Ubud Gianyar.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan pengetahuan kepada pembaca tentang hubungan antara karakteristik individu, kompetensi, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang memiliki kepentingan dengan masalah yang diteliti, khususnya:

### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah yang diambil di perusahaan.

### b. Bagi Peneliti

Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya mengenai kinerja karyawan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Grand Theory*

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2019). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen

untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentikkan sebagai tujuannya.

Keterkaitan teori *goal setting theory* dengan penelitian ini yaitu *goal setting theory* dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana karyawan memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan mempengaruhi konsistensi kinerja yang dihasilkannya.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67). Menurut Fahmi (2017:83), kinerja karyawan merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Menurut Sunarsih dan Helmawati (2017: 264) menyatakan kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Menurut Anggapradja dan Wijaya (2017:75) menyatakan kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas

dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya. Menurut Winarja, dkk (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah orang yang bekerja di suatu tempat yang secara resmi, memiliki data pribadi dan memiliki kekuatan hukum, tempat kerja yang di maksud adalah organisasi, lembaga, atau yang terkait dengan karyawan. Menurut Kartini, dkk (2017:149) menyatakan kinerja adalah seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing, tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2019: 13) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

#### **1. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ), Motivasi kerja (EQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan anggota memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted*, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya, Motivasi kerja (EQ) meliputi kemampuan menggunakan

perasaan-perasaan untuk memadu pikiran dan tindakan. Serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi dapat diartikan sebagai sebuah sikap (*attitude*) pimpinan dan anggota terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika bersifat negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan situasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, disiplin kerja mencakup fasilitas kerja yang diberikan perusahaan, iklim kerja yang dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap perusahaan, kebijakan pimpinan, disiplin kerja para karyawan, pola kerja dan kondisi kerja yang ada di dalam organisasi.

### 2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

#### **2.2.4 Aspek Pengukuran Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2017: 45), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja, tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental, tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi dan menyesuaikan dengan cara kerja dan situasi kerja yang ada.
5. Sikap, tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi, tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

#### **2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Diputra, dkk (2018:19) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

1. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
4. Jangka waktu *output* yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
5. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Maulana (2020) menyebutkan pengukuran kinerja dapat menggunakan indikator antara lain:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Berdasarkan pemaparan beberapa indikator kinerja karyawan tersebut, maka untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Diputra, dkk (2018:19) yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, jangka waktu *output*, dan kemampuan bekerjasama.

## **2.3 Karakteristik Individu**

### **2.3.1 Pengertian Karakteristik Individu**

Menurut Siagian (2018: 114) karakteristik individu adalah karakter-karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Menurut (Kunanti, 2022), karakteristik individu adalah masing-masing individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya yang akan dibawa ke dalam dunia kerja yang pada akhirnya memberikan karakteristik tersendiri bagi individu tersebut.

Menurut Prasetyo (2018:29), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu.

Abdul (2017:77), menyatakan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Karakteristik individu ialah bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lainnya (Hanifah, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.

### **2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu**

Menurut Robbins (2018: 45), faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu adalah sebagai berikut:

1. Usia, hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.
2. Jenis Kelamin, manusia dibedakan berdasarkan jenis kelaminnya, yaitu pria dan wanita. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialitas atau kemampuan belajar.
3. Status Perkawinan, seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya.

4. Jumlah Tanggungan, semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka sangat berharga dan menjadi penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan.
5. Pengalaman Kerja, pengalaman kerja yang lama akan membuat pegawai lebih merasa betah dalam organisasi, disebabkan karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai nyaman dengan pekerjaannya dan karena adanya kebijakan instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

### 2.3.3 Komponen Karakteristik Individu

Menurut Hasibuan (2018: 54) karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

#### 1. Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepet bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan turnover-nya rendah.

#### 2. Pendidikan

Tingkat pendidikan tenaga kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya, karena erat kaitannya dengan

peningkatan kinerja pekerjaannya. Hal ini mengingat bahwa tenaga kerja yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, sehingga akan mendorong seseorang melakukan tindakan yang lebih dalam kerjanya.

### 3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja pekerjaannya.

### 4. Keahlian

Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan penting sekali dalam perilaku individu dan performa sebuah kemampuan atau ability merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik.

#### 2.3.4 Dimensi Karakteristik Individu

Menurut John, Donahue, dan Kentle dalam Masnawati (2019) membagi dimensi kepribadian menjadi lima yaitu: *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness* dan *neuroticism* (OCEAN) sebagai berikut:

1. Kepribadian *openness to experience* atau keterbukaan terhadap pengalaman hidup antara lain penuh dengan ide baru, imajinasi yang aktif, cerdas dan

mendalam, suka refleksi diri, penasaran dengan banyak hal, inovatif, dan artistik.

2. Kepribadian *conscientiousness* atau keterbukaan mata dan telinga antara lain: suka bekerja keras, bekerja sesuai dengan rencana, dapat diandalkan, teratur, melakukan pekerjaan dengan cermat dan terperinci, dan cenderung rajin.
3. Kepribadian *extraversion* atau keterbukaan terhadap orang lain antara lain: aktif berbicara, penuh dengan energi, antusias, kepribadian yang tegas dan pasti, ramah dan suka bergaul. Individu dengan kepribadian ini disebut memiliki *extaversion* yang tinggi.
4. *Agreeableness* atau keterbukaan terhadap kesepakatan memiliki kepribadian antara lain: suka bekerja sama, dapat dipercaya, penuh perhatian dan baik pada orang lain, suka menolong, tidak mementingkan diri sendiri, pemaaf, dan tidak suka berselisih dengan orang lain.
5. *Neoriticism* atau keterbukaan terhadap tekanan memiliki kepribadian antara lain: sering merasa tertekan, penuh ketegangan dan kekhawatiran, mudah murung dan sedih, dan mudah gelisah. Individu dengan kepribadian ini dikatakan memiliki emosi yang tidak stabil.

### 2.3.5 Indikator Karakteristik Individu

Menurut Imban (2017) ada lima indikator karakteristik individu di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
2. Kebutuhan adalah keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan kepada manusia itu sendiri, baik kepuasan jasmani maupun rohani.

3. Kepercayaan, berasal dari kata percaya artinya mengakui atau meyakini akan kebenaran.
4. Pengalaman bekerja, merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
5. Pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu.

Sedangkan indikator karakteristik individu yang dikemukakan oleh Hanifah (2019), adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, merupakan orang yang mampu untuk menampilkan kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik, dapat menyelesaikan tugas-tugas tanpa kesalahan dalam batas waktu yang telah ditentukan.
2. Nilai, merupakan nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
3. Sikap, merupakan pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat, merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda.

Berdasarkan pemaparan beberapa indikator karakteristik individu tersebut, maka untuk mengukur karakteristik individu dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Imban (2017) yaitu kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman bekerja, dan pengharapan.

## **2.4 Kompetensi**

### **2.4.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Dessler (2017: 45) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Wibowo (2016: 324) mengemukakan bahwa suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Menurut Aprinto dan Jacob (2016:186) kompetensi adalah karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul ke dalam pekerjaannya. Motif, konsep diri dan nilai-nilai individu membentuk sikap individu tersebut. Menurut Maulana (2020) kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Menurut Rostiana (2020) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kompetensi, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang melekat pada diri

seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo (2016: 273) ada tujuh faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu:

1. Kepercayaan dan Nilai, dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.
2. Keahlian atau Keterampilan, aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai.
3. Pengalaman, seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.
4. Karakteristik Personal, diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi.

Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemaarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meingkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang.

5. Motivasi, motivasi terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.
6. Isu-isu Emosional, isu tersebut menjadi suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negatif terhadap seseorang.
7. Kapasitas Intelektual, kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi.

### **2.4.3 Karakteristik Kompetensi**

Wibowo (2016: 115) menjelaskan ada beberapa karakteristik kompetensi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja

dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun patnership dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian tekhnis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

#### **2.4.4 Tingkatan Kompetensi**

Menurut Wibowo (2016:111) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. *Behavior tools*
  - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
  - b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.

## 2. *Image attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.
- b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas “*fast track*”.

## 3. *Personal characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

### 2.4.5 Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016: 276) ada lima indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kompetensi seseorang, yaitu:

1. Keterampilan (*Skill*), merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standar kerja dan target dalam perusahaan.
2. Pengetahuan, merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.
3. Konsep diri (sikap), merupakan sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisime dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan

yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Sifat (*Trait*), merupakan karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
5. Motif, merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi menurut Kunanti (2022), yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*), adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*), adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
3. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (*skill*), adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi kerja (*motives*), adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Berdasarkan pemaparan beberapa indikator kompetensi tersebut, maka untuk mengukur kompetensi karyawan dalam penelitian ini menggunakan

indikator dari Wibowo (2016: 276) yaitu keterampilan (*skill*), pengetahuan, konsep diri (*sikap*), sifat (*trait*), dan motif.

## **2.5 Iklim Organisasi**

### **2.5.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan (2016: 122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Menurut Simamora (2017: 34), iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi, yang mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi.

Menurut Mulyadi (2022) iklim suatu organisasi merupakan persepsi yang terukur bagi pegawai mengenai segala aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Menurut Swastha (2016:130) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari setiap proses interaksi didalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika para karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan penilaian-penilaian tentang perusahaan yang membentuk persepsi yang terukur bagi karyawan mengenai cara pandang karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

### **2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan (2016: 123) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi pada suatu perusahaan antara lain:

1. Manajer/pimpinan, pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
2. Tingkah laku karyawan, tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur

sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau juga menjadi negatif.

3. Tingkah laku kelompok kerja, terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
4. Faktor eksternal organisasi, sejumlah faktor-faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi suatu iklim organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contoh; dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi yang berada dalam suatu tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Apa bila pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah/gaji dan nilai harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Dilain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan besar, dan hasilnya iklim menjadi lebih positif

### **2.5.3 Pendekatan Iklim Organisasi**

Iklim organisasi terbagi ke dalam tiga pendekatan (Yanti, 2018), yaitu:

1. *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu:

relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2. *Perseptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3. *Perseptual measurement – individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut.

#### **2.5.4 Aspek Iklim Organisasi**

Menurut Lussier (2015: 487) iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Beberapa aspek dari iklim organisasi meliputi:

1. Peraturan dan prosedur yang terstruktur

Merupakan tingkat kejelasan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur. Tujuan organisasi, tingkatan

tanggung jawab serta nilai-nilai organisasi, merupakan hal penting yang harus diketahui oleh karyawan, agar mereka memahami apa yang sesungguhnya diharapkan organisasi dari mereka, dengan begitu karyawan mampu memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.

2. Pengawasan

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan di rasakan oleh karyawan dalam organisasi tersebut. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan diterima dengan baik oleh karyawan dari pimpinan.

3. Penghargaan

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan dalam bekerja. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya.

4. Hubungan dengan rekan kerja

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal.

5. Dukungan pimpinan

Berkaitan dengan dukungan pimpinan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara pimpinan dan karyawan.

6. Komitmen karyawan

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal.

#### 7. Kepercayaan pimpinan pada karyawan

Berkaitan dengan kepercayaan pimpinan dalam memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas yang ditujukan sebagai tantangan karyawan dalam bekerja.

### 2.5.5 Indikator Iklim Organisasi

Menurut Darodjat (2016: 85), beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur iklim organisasi, antara lain:

1. Tanggung Jawab, merefleksikan bahwa mereka menjadi bos untuk dirinya sendiri dan tidak memerlukan keputusan dilegitimasi oleh karyawan lainnya dalam penyelesaian tugas dan pencapaian karyawan di dalam perusahaan.
2. Identitas Individu dalam Organisasi, diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.
3. Kehangatan antar karyawan, merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
4. Dukungan, diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Konflik, diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Sedangkan menurut Utama (2019) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan, perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kepercayaan, adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.
3. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan, para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.
4. Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan yang mewarnai hubungan antar karyawan didalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.
5. Komunikasi, karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.
6. Fleksibilitas atau otonomi, karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendiri-sendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka.
7. Risiko pekerjaan, karyawan menyadari akan risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan pemaparan beberapa indikator iklim organisasi tersebut, maka untuk mengukur iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Darodjat (2016: 85) antara lain: tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar karyawan, dukungan, dan konflik.

## **2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.6.1 Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Yanti (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Hang Tuah Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap yayasan dan dosen tetap negeri Universitas Hang Tuah yang berjumlah 257 orang. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian sejumlah 200 orang dosen. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Hang Tuah.

Penelitian Masnawati (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Konawe Kabupaten Konawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai berjumlah 42 orang, teknik sampel menggunakan sampel sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian Suban (2020) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tropica Cocoprime Lelema. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 77 orang karyawan yang diambil dengan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Sukmawati (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan. Populasi penelitian ini adalah karyawan Yayasan Al Muhajirin Dotamana Indah Batam yang berjumlah 52 orang dengan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, etos kerja, dan karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Kunanti (2022) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Liquid PT. Indolakto Di Purwosari). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 120 orang, dengan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Tambingon (2019) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia. Sampel yang digunakan sebanyak 66 orang karyawan PT. Coco Prima Lelema dengan metode sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Emiyanti (2020) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai. Jumlah populasi sebanyak 911 pegawai administrasi di RSUD A. Wahab Sjahranie Samarinda dengan sampel sebanyak 60 orang karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, karakteristik individu dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.6.2 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Mulyadi (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Menengah Kejuruan Persada Makassar. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di SMK Persada Makassar dan Guru berjumlah 48 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan pengujian secara parsial dan simultan kompetensi, kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan.

Penelitian Faizal (2019) dengan judul Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan total *sampling* dengan jumlah sampel 89 orang, dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya kerja, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank BJB KCP Tasikmalaya, Garut dan Ciamis.

Penelitian Ahmad (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi Guru Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Matematika. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru matematika pada 18 SMP Negeri di Kecamatan Batulappa. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru dan iklim organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru matematika pada SMP Negeri di Kecamatan Batulappa.

Penelitian Adam (2021) dengan judul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja pada Karyawan Hotel Niagara Parapat. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Hotel Niagara Parapat, sebanyak 155 karyawan, dengan menggunakan rumus Slovin didapat 61 orang sebagai sampel. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan kompetensi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Yusmawati (2022) dengan judul Analisis Dampak Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja: Studi Empiris pada SMPN 1 Bangkinang Kota. Populasi kajian ini ialah seluruh guru PNS di SMPN 1 Bangkinang Kota yang berjumlah 76 guru dengan metode sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan disiplin kerja dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian Rosmaini (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai dalam lingkup Dinas PUPR Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 80 orang yang diambil dengan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Hidayat (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 80 orang PT Surya Yoda Indonesia dengan sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.6.3 Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian Lewaherilla (2021) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi, Fasilitas Belajar dan Kompetensi IT Terhadap Kinerja Guru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Setia Bhakti Tangerang dengan sampel sebanyak 34 diambil dengan metode sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja guru, fasilitas belajar dengan kinerja, kompetensi IT dengan kinerja.

Penelitian Suntari (2021) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Badan Pusat Statistik Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 56 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan simple random sampling dengan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung positif penghargaan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi atas imbalan.

Penelitian Dalimunthe (2021) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini seluruh Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, dengan sampel sebanyak 162 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan positif iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti, serta terdapat pengaruh langsung dan positif motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti.

Penelitian Palahudin (2021) dengan judul Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dari instansi tersebut yang aktif dengan menggunakan 75 orang pegawai sebagai sampel. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Diputra (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Capella Ubud Resort Gianyar. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada Capella Ubud Resort Gianyar dengan jumlah 60 karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, iklim organisasi, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Runtalo (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai di kantor Perwakilan BPKP Sulawesi Utara yang berjumlah 119, teknik sampel menggunakan sampel sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Woru (2021) dengan judul Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah 52 orang pegawai di lingkungan Distrik Yapen Selatan, teknik sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.1**  
**Mapping Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		KI	Kom	IO	KK	
1	Yanti (2018) Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Hang Tuah Surabaya	✓		✓	✓	1. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen
2	Masnawati (2019) Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Konawe Kabupaten Konawe	✓		✓	✓	1. Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik 2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik
3	Suban (2020) Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tropica Cocoprime Lelema	✓	✓		✓	1. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Sukmawati (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan.	✓			✓	Karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Kunanti (2022) Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Liquid PT. Indolakto Di Purwosari).	✓	✓		✓	1. Karakteristik individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Tambingon (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia	✓	✓		✓	1. Secara parsial karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

7	Emiyanti (2020) Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai.	✓			✓	Karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Muliyadi (2022) Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Menengah Kejuruan Persada Makassar.		✓	✓	✓	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
9	Faizal (2019) Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan		✓		✓	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Ahmad (2022) Pengaruh Kompetensi Guru Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Matematika		✓	✓	✓	1. Kompetensi guru memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru 2. Iklim organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru
11	Adam (2021) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja pada Karyawan Hotel Niagara Parapat		✓		✓	Kompetensi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Yusmawati (2022) Analisis Dampak Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja: Studi Empiris pada SMPN 1 Bangkinang Kota		✓		✓	Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
13	Rosmaini (2019) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai		✓		✓	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

14	Hidayat (2021) Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja		✓		✓	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Lewaherilla (2021) Pengaruh Iklim Organisasi, Fasilitas Belajar dan Kompetensi IT Terhadap Kinerja Guru			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
16	Suntari (2021) Pengaruh Iklim Organisasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Badan Pusat Statistik Jakarta			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
17	Dalimunthe (2021) Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
18	Palahudin (2021) Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
19	Diputra (2022) Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Capella Ubud Resort Gianyar.			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
20	Runtalo (2018) Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja.	✓		✓	✓	1. Karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
21	Woru (2021) Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja.			✓	✓	Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai