

BAB I

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi, baik itu milik pemerintah maupun swasta dalam menjalankan usahanya pasti memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut akan menjalankan aktivitasnya melalui pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai jenis usahanya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan hal itu didukung oleh adanya kedisiplinan dan penilaian Responsivitas Pelayanan dari setiap pegawai perusahaan tersebut. Dengan adanya disiplin dan penilaian Responsivitas Pelayanan yang diberikan oleh setiap para pegawainya sehingga pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan harus dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, salah satu yang terpenting adalah sumber daya manusia.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur, meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan prima serta melakukan inovasi-inovasi guna meningkatkan kualitas layanan yang pada akhirnya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Sumatera Utara.

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara erat kaitannya dengan kualitas kerja pegawai Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara, disebabkan oleh terus menerus

berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi seiring dengan perkembangan zaman, maka suatu organisasi jika tidak ingin tertinggal juga harus mengikuti perkembangan zaman. yang dibutuhkan adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dari Sumber daya Manusianya, karena latar belakang pendidikan dari Sumber Daya Manusia serta pengalaman kerja saja belum cukup untuk menjadikan Sumber Daya Manusia memiliki kualitas kerja yang mampu bersaing ditengah zaman yang maju seperti sekarang.

Menurut Marcana (2020:21) menyebutkan bahwa kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kerja adalah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kualitas kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Maharani (2021) dengan judul Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka yang berkesimpulan bahwa manajemen SDM dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan sumber daya manusia (SDM) yang baik untuk mencapai kinerja yang optimal, hendaknya disesuaikan dengan budaya organisasi yang akan mengatur SDM dalam organisasi agar tunduk kepada norma-

norma maupun nilai-nilai organisasi. Dengan demikian di dalam organisasi dapat tercipta kinerja yang baik apabila seorang pemimpin dapat mentransformasi ide atau gagasan yang diterima oleh bawahan dari sosialisasi yang dilakukan pemimpin untuk menciptakan keharmonisan kerja yang dapat menciptakan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Saraini (2020) dengan judul Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kualitas Kerja Organisasi KUD Dau Malang. Penelitian ini berkesimpulan manajemen sumberdaya manusia (rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi, dan gaya kepemimpinan) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kerja organisasi KUD Dau Malang.

Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kemampuan, keterampilan serta melakukan inovasi-inovasi guna meningkatkan kualitas kerja yang baik. Pegawai Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara tentu didalamnya terdapat berbagai macam karakter pegawai dengan segenap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki, motivasi-motivasi yang dimiliki para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kualitas pegawai. Ditambah lagi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara menuntut pegawai untuk selalu berkerja sesuai dengan target yang ditetapkan, maka dari itu perlu adanya manajemen sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam pencapaian tujuannya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur manajemen SDM yang dapat mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dan semangat dalam bekerja sehingga dapat tercapai kualitas kerja yang baik.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kualitas kerja adalah budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2017:2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan atau instansi yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi membawa dampak pada masyarakat secara umum, termasuk pada pegawai yang terlibat dalam organisasi. Akibatnya, pegawai memiliki tuntutan yang lebih tinggi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Enno Aldea Amanda (2021) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Hasil penelitian berkesimpulan budaya organisasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada Pegawai Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara ditemukan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kualitas kerja yaitu kurangnya kualitas SDM yang memiliki keahlian dan keterampilan, ada pegawai yang berperilaku tidak disiplin dalam melakukan pekerjaannya, sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya, tidak disiplin dalam mematuhi jam masuk dan keluar kantor, kurangnya rasa saling menghormati sesama rekan kerja, kehadiran pegawai yang persentasenya kurang seperti: ijin, sakit, dan tidak masuk tanpa keterangan setiap bulannya. Hal itu dapat berpengaruh terhadap menurunnya kualitas pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja Pegawai di Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara”**.

b. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya kualitas SDM yang memiliki keahlian dan keterampilan.
2. Ada pegawai yang berperilaku tidak disiplin dalam melakukan pekerjaannya.
3. Sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya.
4. Tidak disiplin dalam mematuhi jam masuk dan keluar kantor
5. Kurangnya rasa saling menghormati sesama rekan kerja
6. Kehadiran pegawai yang prosentasenya kurang seperti: ijin, sakit, dan tidak masuk tanpa keterangan setiap bulannya.

2. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang Manajemen SDM, Budaya Organisasi dan Kualitas Kerja.

c. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, makarumusan masalahnya adalah :

1. Apakah ada pengaruh manajemen SDM terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Apakah ada pengaruh manajemen SDM dan budaya organisasi terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

d. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen SDM dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

e. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai manajemen SDM, budaya organisasi dan kualitas kerja, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.

2. Bagi Pegawai Badan Pendapatan Provinsi Sumatera Utara sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas kerja pegawainya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi S-1 (Strata-1) Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan refrensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Uraian Teoritis.

2.1.1. Manajemen SDM

2.1.1.1. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program – program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya.

Menurut Hasibuan (2019:10) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat. Matutina (2018:6) menyebutkan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah aktifitas yang bersangkutan dengan sebuah proses, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan individu maupun perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia juga dapat diartikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek aspek yang terdapat di dalam sumber daya manusia seperti jabatan, pengadaan tenaga kerja, seleksi, kompensasi, dan penilaian kinerja karyawan.

Menurut Bangun (2017:1) memberikan pengertian MSDM dalam dua pengertian utama yaitu :

3.1.1. Manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

3.1.2. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni:

- i. Sumber daya manusia (*human resource*),
- ii. Sumber daya manusia non manusia (*non human resource*). Kelompok sumber non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan – bahan (*material*) dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2001:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Rivai (2014:42) menyebutkan Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (*rasio, rasa dan karsa*). Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. SDM perlu dikelola secara baik dan professional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Rachmawati (2018:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Menurut Hariandja (2017:6) terdapat empat macam tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas perusahaan. Walaupun secara formal suatu bagian sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer agar tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Bagian sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia tersebut memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan pada daperusahaan.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir pengaruh buruk terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia yang digunakan untuk keuntungan masyarakat dapat menyebabkan kerugian.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap perusahaan. Tujuan personal karyawan harus di pertimbangkan jika para karyawan harus di pertahankan, di pensiunkan, atau di motivasi. Jika tujuan tersebut tidak di pertimbangkan, maka kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan juga dapat meninggalkan perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2019:12), komponen komponen manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1) Pengusaha

Orang yang menanamkan modalnya untuk memperoleh hasil dari suatu usaha. Besar kecilnya hasil yang di dapat itu tidak menentu, tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2) Karyawan

Merupakan aset utama suatu perusahaan. Tanpa adanya karyawan, aktivitas pada perusahaan tersebut tidak akan terjadi. Karyawan memiliki peran aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai sebuah perusahaan.

3) Pemimpin atau Manajer

Seseorang yang memiliki kewenangan dan menggunakan kekuasaannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan

2.1.1.2. Pengembangan SDM

Mangkunegara (2017:148) bahwa sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap

organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif menurut Kartjantoro (2017:24) adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Menurut Kartjantoro (2017:30) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral, dan peningkatan keterampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap/moral manusia, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu

serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu kualitas SDM.

Menurut Siagian (2015:183) bahwa manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

- 1) Peningkatan produktifitas kerja.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- 4) Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

Konsep SDM menurut Siagian (2015:153) memiliki tiga pengertian, yaitu:

- 1) SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi.
- 2) SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material dan non-finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam

mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2017:9-11) bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3) Pengarahan dan pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan kerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya organisasi.

4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana.

5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Mangkunegara (2017:2) mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu:

1) Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :

- a) Perencanaan sumber daya manusia
- b) Analisis jabatan
- c) Penarikan karyawan
- d) Penempatan kerja
- e) Orientasi kerja (*job orientation*)

- 2) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b) Pengembangan
 - c) Penilaian prestasi kerja
- 3) Pemberian balas jasa mencakup:
 - a) Balas jasa langsung terdiri dari : gaji / upah, insentif
 - b) Balas jasa tak langsung terdiri dari: tunjangan, pelayanan / kesejahteraan.
- 4) Integrasi mencakup:
 - a) Kebutuhan karyawan
 - b) Motivasi kerja
 - c) Kepuasan kerja
 - d) Disiplin kerja
 - e) Partisipasi kerja
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a) Komunikasi kerja
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c) Pengendalian konflik kerja
 - d) Konseling kerja
- 6) Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.

2.1.1.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan yang serius dari berbagai pihak, baik berasal dari sektor publik maupun swasta. Berbagai penyelenggara seminar, pelatihan, kursus-kursus, dan lokakarya

semuanya menekankan manajemen sumber daya manusia. Semua pihak agaknya menyadari betapa pentingnya MSDM, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu. Organisasi besar atau kecil, organisasi publik atau swasta, organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui MSDM agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan zaman.

Menurut Hasibuan (2019:14) bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan, tenaga kerja yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi, spesifikasi, persyaratan, dan evaluasi pekerjaan.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian karyawan.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Mengawasi dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan
- 7) Pemberian balas jasa perusahaan sejenis
- 8) Mengawasi kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- 9) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 10) Mengatur mutasi karyawan, baik vertikal maupun horizontal
- 11) Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.1.5. Indikator Manajemen SDM

Menurut Matutina (2018:10) bahwa indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut adalah sebagai berikut:

- 1) Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus di jalankan oleh karyawan
- 2) Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan
- 3) Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan
- 4) Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan
- 5) Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Robbins (2015:289) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Matondang (2018:16) menyebutkan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar,

sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Edison, dkk.(2016:120) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi.

Menurut Moeheriono (2016: 336) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Handoko (2014:29) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berpengaruh sesuai dengan yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Siagian (2015:79) budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Matutina (2018:99) budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Menurut Rivai (2014:256) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Berdasarkan pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan definisi yang

dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara umum, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok atau organisasi dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

Budaya dalam organisasi merupakan kunci untuk mencapai komitmen, kinerja dan kemampuan menghasilkan laba dari para anggota organisasi. Menurut Robbins (2015:721) budaya organisasi mempunyai fungsi yaitu:

1. Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya organisasi yang satu dengan yang lain.
2. Memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Membangun komitmen.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi membentuk perilaku manusia di dalam organisasi. Karena budaya sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku manajer di tiap tingkat organisasi, maka budaya juga sangat mempengaruhi stabilitas organisasi untuk mengubah arah strategisnya. Budaya yang kuat tidak hanya dapat membantu

kelangsungan hidup, tetapi juga menciptakan dasar bagi posisi bersaing yang superior.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Noor (2018:163) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, penyampaian peraturan perusahaan, dan memberitahu kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya organisasi suatu perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi juga mempengaruhi budaya organisasi, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan

personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-proses administratif

Proses-proses administratif melalui proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kinerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel, selain itu dalam organisasi mungkin terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya organisasi. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail

6. Gaya manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya organisasi. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan,

pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu.

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Menurut Matondang (2018:46) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu factor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak: budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

2.1.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya.

Budaya perusahaan memiliki karakteristik-karakteristik yang dapat dijadikan dimensi dan indikator apakah budaya perusahaan itu kuat atau lemah. Berikut adalah karakteristik budaya organisasi menurut Denison, *et al.* (2012:14):

1. Misi (*Mission*)

Sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Arah strategi (*Strategic direction*) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah.
- b. Tujuan dan Sasaran (*Goals and Objectives*) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.
- c. Visi (*Vision*) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Tingkat dimana individu/karyawan di semua fungsi organisasi didorong oleh perusahaan dalam berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membangun serta tanggung jawab untuk terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan inipun, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Pemberdayaan (*Empowerment*) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.

- b. Orientasi tim (*Team orientation*) yaitu kerja sama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Pengembangan kemampuan (*Capability development*) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung yang dipraktikkan dengan berbagai cara, termasuk pelatihan, pembinaan, dan memberikan peran dan tanggung jawab baru.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Suatu organisasi yang dapat beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi. Mereka mengambil risiko serta memiliki kapabilitas dan pengalaman dalam menciptakan perubahan.

Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Menciptakan perubahan (*Creating change*) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.
- b. Fokus pelanggan (*Focus on the customer*) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.
- c. Pembelajaran organisasi (*Organizational learning*) yaitu organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.

4. Konsistensi (*Consistency*)

Tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan”. Dalam komponen konsistensi ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi. Adapun indikatornya, antara lain:

- a. Nilai inti (*Core values*) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
- b. Kesepakatan (*Agreement*) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
- c. Koordinasi dan Integrasi (*Coordination and Integration*) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2.4. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (2016:21) bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi budaya yaitu:

1. Individualisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya.
2. Kolektivisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya

melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkait dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".

3. Jarak kekuasaan, merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun Lembaga dan organisasi mereka.
4. Penghindaran ketidakpastian, merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu

utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

5. Maskulinitas, kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Matondang (2018:22) melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*).

Mengetahui variable dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

2. Dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: Bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3. Dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

2.1.2.5. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2015:295) yang merujuk pada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yakni sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani menambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci yakni sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yakni sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yakni sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins (2015:257) bahwa masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, sehingga menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran inilah yang menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.1.3. Kualitas Kerja

2.1.3.1. Pengertian Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan wujud perilaku dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan dan sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya. Moekijat (2017:101) mengatakan bahwa *quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Nawawi (2015:162) mengemukakan pengertian kualitas kerja adalah kualitas kerja yang ditunjukkan pegawai dalam rangka memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Sementara menurut Nitisemito (2015:11) menyebutkan bahwa kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang dicapai secara efektif dan efisien. Hasibuan (2019:75) menyebutkan kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, sedangkan kualitas sumber daya manusia sendiri mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan bahwa kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang

dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi dengan baik dan berdaya guna. Oleh karena itu, untuk kepentingan instansi pemerintah khususnya pemerintah kota atau daerah, peningkatan kualitas kerja merupakan hal yang sangat penting.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kerja

Menurut Ruky (2015:476) kualitas kerja pegawai dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi. Dengan keadaan suasana yang demikian, maka kualitas kerja dapat terwujud sehingga dapat menentukan tujuan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai target atau tidak. Selanjutnya ditambahkan bahwa kualitas kerja dapat dilihat dari kemampuan pegawai yang ditunjukkan, seperti :

1. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
2. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemen yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
3. Menangani berbagai tanggungjawab secara efektif.
4. Menggunakan jam kerja secara produktif.

Menurut Satori (2018:46) kualitas kerja dapat dilihat dari pengukuran kinerja individu atau hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.

Martoyo (2017:18) mengemukakan pendapatnya bahwa kualitas kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor individu, meliputi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis, meliputi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi, meliputi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward system*).”

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kerja, diantaranya yaitu faktor individu (kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja), faktor psikologis (persepsi, peran, dan kepuasan kerja), dan faktor organisasi (struktur dan desain pekerjaan).

2.1.3.4. Pengukuran Kualitas Kerja

Peningkatan kualitas suatu organisasi harus didukung dengan standar atau ukuran untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut mempunyai kinerja baik atau tidak. Menurut Sinungan (2016:86) mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kinerja yang dapat diukur, antara lain sebagai berikut :

1. *Quality of Work* (kualitas pekerjaan), yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
2. *Promptness* (kecepatan/ketepatan), menunjukkan waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. *Initiative* (inisiatif), menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode

yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.

4. *Capability* (kemampuan), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
5. *Communication* (komunikasi), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan

Nuraini (2014:81) menyebutkan bahwa ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berwujud, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundangundangan, dan sebagainya.
2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.1.4. Indikator Kualitas Kerja

Menurut Hasibuan (2019:95) bahwa indikator dari kualitas kerja pegawai yaitu;

1. Potensi diri, merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal.
2. Hasil kerja optimal, harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, salah satunya dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas kerja dan kuantitas kerja.
3. Proses kerja, merupakan suatu tahapan penting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mengevaluasi tindakan kerja, melakukan tindakan perbaikan.
4. Antusiasme, merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan yaitu kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Fitri Saraini (2020)	Pengaruh Manajemen Sumber Daya	Manajemen sumberdaya manusia	Journal Agora Vol. 3, Nomor 2, (2020)

		Manusia (SDM) Terhadap Kualitas Kerja Organisasi KUD Dau Malang	(rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi, dan gaya kepemimpinan) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kerja organisasi KUD Dau Malang	
2	Wiyanto (2024)	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Kerja Karyawan (PT Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai)	Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai.	Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 4, No.1, Januari 2024
3	Enno Aldea Amanda (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Responsivitas Pelayanan Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun	Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap responsivitas pelayanan karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.	Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan Vol 6 No 1 April 2017
4	Nyamin Sucipto (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja Karyawan pada PT. Ansika Jitama Teknik	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan PT. Ansika Jitama Teknik.	Jurnal Mirai Management Terakreditasi Nasional e-ISSN : 2597 - 4084, Volume 4 No.1 2019.
5	Endah Wahyuningsih (2020)	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja Karyawan	Budaya organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan dan positif terhadap	Motiva : Jurnal Psikologi 2020 Vol 3, No 2,

		Pada PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru	kualitas kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Pekanbaru.	
6	Dewi Maharani (2021)	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka	Manajemen SDM dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka.	Motiva : Jurnal Psikologi 2021 Vol 3, No 2,

Sumber : Saraini (2020), Wiyanto (2024), Amanda (2021), Sucipto (2019), Wahyuningsih (2020), Maharani (2021) Diolah Oleh Peneliti (2024)

2.3.Kerangka Konseptual.

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau kalau boleh dikatakan oleh peneliti merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang di hubungkan dengan garis sesuai variabel yang di teliti.

1. Pengaruh Manajemen SDM Terhadap Kualitas Kerja

Hasibuan (2019:10) menyebutkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat. Hal ini didukung oleh penelitian Saraini (2021) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kualitas

Kerja Organisasi KUD Dau Malang”. Penelitian ini berkesimpulan manajemen sumberdaya manusia (rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi, dan gaya kepemimpinan) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kerja organisasi KUD Dau Malangyang.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja

Menurut Moeheriono (2016: 336) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian Amanda (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Hasil penelitian berkesimpulan budaya organisasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.

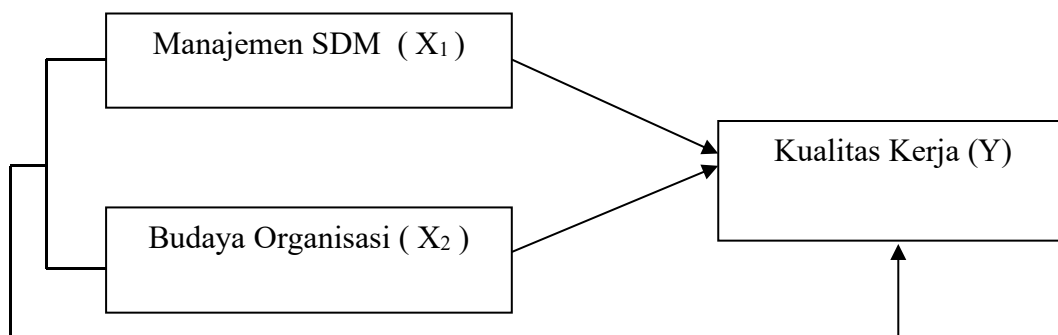
3. Pengaruh Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kerja

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dapat diraih dengan kualitas kinerja dari para pegawai. Dalam meningkatkan kualitas kerja akan mampu diraih dengan senantiasa meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi yang selalu berorientasi pada peningkatan kualitas dan mutu pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2019) dengan judul “Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka” yang berkesimpulan bahwa manajemen SDM dan

budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



Sumber : Hasil Pengolahan Data

2.4.Hipotesis

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Manajemen SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja.

Manajemen SDM dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap kualitas kerja