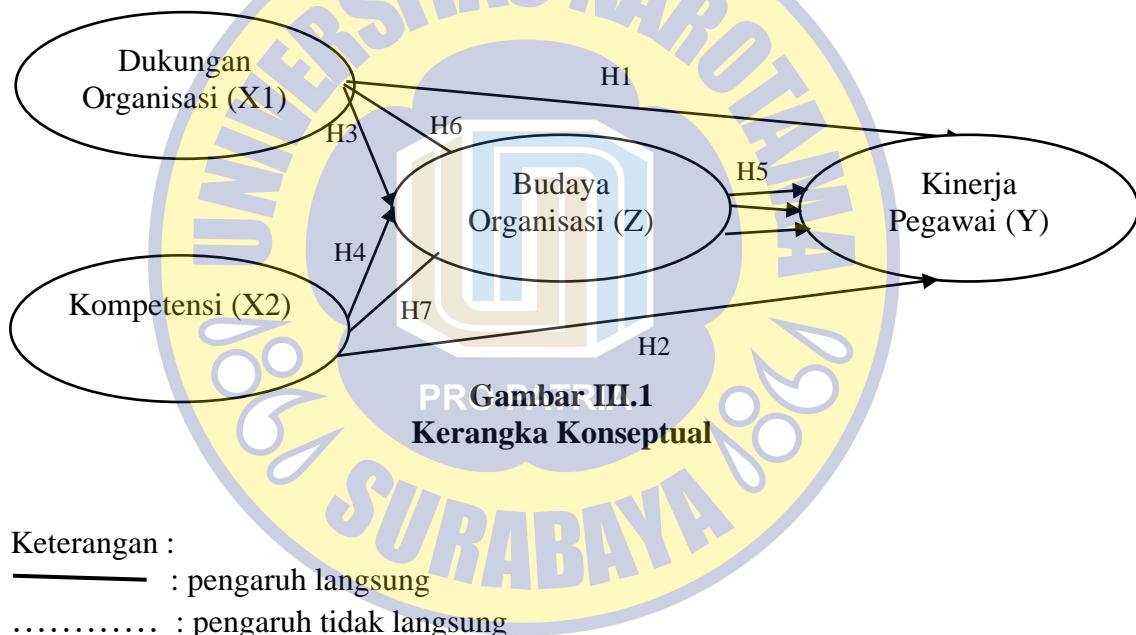


## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Mengacu pada paparan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta kajian pustaka yang mendalam, beserta dengan merujuk pada hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti lain, dapat dihasilkan suatu konstruksi kerangka konseptual sebagai berikut:



#### 3.2 Hipotesis Penelitian

##### 3.2.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Robbins (2018), menjelaskan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi yang memiliki dukungan baik fasilitas, maupun manajemen, termasuk pimpinan sistem, struktur, dan budaya kerja yang efektif cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung, dimana pegawai

dapat bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Dukungan organisasi yang baik mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya, termasuk sumber daya manusia, secara optimal. Ketika organisasi berfungsi dengan baik, pegawai merasa lebih termotivasi, terarah, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu mereka.

Penelitian Denta dan Frianto, (2022), Fitriani, et, al., (2022), Chen, et, al., (2022) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan ini dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, pengakuan atas kontribusi mereka, serta penyediaan sumber daya dan fasilitas yang memadai untuk melaksanakan tugas. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat menyebabkan penurunan semangat kerja dan efektivitas, serta meningkatkan risiko stres dan ketidakpuasan kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Robbins (2018), kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi mampu menyelesaikan tugas-tugas

mereka dengan lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat mengakibatkan penurunan kualitas kerja dan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, Robbins menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Krisnawati dan Bagia, (2021), Wijayanti dan Sari, (2022), Hapsah, et, al., (2023), Mulyani dan Nurhadian, (2023), kompetensi pegawai telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan, memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Pegawai yang memiliki tingkat kompetensi tinggi cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi**

Robbins (2018), menjelaskan bahwa dukungan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup bantuan, sumber daya, dan pengakuan yang diberikan kepada pegawai, memainkan peran kunci dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja di dalam suatu organisasi. Ketika pegawai merasakan dukungan yang kuat dari organisasi, mereka

lebih cenderung merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Hal ini menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung nilai-nilai serta norma-norma yang diinginkan, yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang produktif dan kooperatif. Dukungan organisasi yang konsisten dan efektif membantu membangun ikatan yang kuat antara pegawai dan organisasi, yang berdampak langsung pada kualitas budaya yang tercipta.

Dukungan organisasi menciptakan budaya organisasi yang lebih sehat dan lebih mudah dikelola serta lingkungan kerja yang lebih baik" seperti yang dijelaskan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengacu pada bagaimana dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja. Ketika organisasi memberikan dukungan yang signifikan kepada pegawai—seperti pengakuan atas pencapaian, penyediaan sumber daya yang diperlukan, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, mereka berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang positif dan kondusif. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Dukungan organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi

### 3.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi

Robbins (2018) memaparkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Kompetensi yang tinggi dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan interpersonal memungkinkan pegawai untuk berperan aktif dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif. Pegawai yang kompeten lebih mampu memahami dan menginternalisasi nilai-

nilai serta norma-norma organisasi, yang pada gilirannya mendukung pengembangan budaya yang sehat dan produktif. Dengan adanya kompetensi yang memadai, pegawai dapat berkontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif, yang sangat penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan memastikan keberlanjutan budaya yang diinginkan.

Penelitian Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, baik dalam keterampilan teknis maupun kemampuan interpersonal, cenderung lebih mampu mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma organisasi, serta berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan budaya kerja yang positif. Dengan kata lain, kompetensi pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mendukung efektivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi.

### **3.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut dalam suatu perusahaan, dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Ketika budaya organisasi mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pengakuan atas prestasi, pegawai cenderung merasa lebih dihargai dan

termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau tidak jelas dapat menyebabkan ketidakpuasan, konflik, dan penurunan produktivitas.

Penelitian Asrul, et, al., (2021), Surya, (2022), Suwandi, et, al., (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak mendukung dapat menghambat kinerja pegawai dengan mengurangi semangat dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, memperkuat budaya organisasi yang konstruktif dan harmonis terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di berbagai organisasi. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **3.2.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.**

Menurut Robbins (2018), dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening, yang berarti bahwa dampak dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup pengakuan, fasilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, memiliki efek langsung pada kinerja pegawai. Namun, efektivitas dukungan ini sering kali bergantung pada budaya organisasi yang

ada. Budaya organisasi yang positif dan mendukung, seperti yang mendorong keterbukaan komunikasi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap pencapaian, dapat memperkuat pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau tidak kondusif dapat menghambat efektivitas dukungan tersebut. Dalam hal ini, budaya organisasi bertindak sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai, dengan cara menciptakan lingkungan yang memungkinkan dukungan tersebut dioptimalkan dan diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik..

Penelitian Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sementara itu, penelitian Asrul, et, al., (2021), Surya, (2022), Suwandi, et, al., (2023), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

### **3.2.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya**

#### **Sebagai Variabel Intervening.**

Menurut Robbins (2018), kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening, yang berarti bahwa hubungan antara kompetensi individu dan kinerja pegawai tidak langsung, tetapi dimediasi oleh budaya organisasi. Kompetensi, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai, mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab. Namun, efek kompetensi ini lebih efektif apabila dikelola dalam konteks budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi yang kuat, positif, dan memfasilitasi pengembangan kompetensi—seperti budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan—dapat meningkatkan bagaimana kompetensi pegawai diterapkan dan dimanfaatkan. Dalam hal ini, budaya organisasi bertindak sebagai variabel intervening yang mempengaruhi cara kompetensi tersebut diterjemahkan menjadi kinerja. Budaya yang mendukung dapat memperkuat dampak positif dari kompetensi pada kinerja, sedangkan budaya yang kurang mendukung dapat mengurangi efektivitas kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai..

Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja. Penelitian Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sementara itu, penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022), Jumadil, et, al., (2023).. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H7: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.