

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian yang baik diperlukan konsep dasar atau landasan yang terbukti validitasnya. Landasan tersebut bisa berupa teori atau metode yang menjadi pondasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Di bawah ini beberapa landasan teori yang menjadi dasar penelitian ini:

#### **2.2 Kinerja Karyawan**

##### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar (2013). Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Norani (2015). “Kinerja adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.

Aldilainingsari (2014), mengemukakan : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Novarinda (2017). kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

##### **2.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Ramadhan, (2018), menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang

karyawan termasuk kedalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seseorang karyawan yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

Secara umum dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilain kinerja adalah sebagai pertimbangan kepuasan-kepuasan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendiidkan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

### **2.2.3 Manfaat penilaian kinerja**

Menurut Nadila, (2022), :

- a) Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- b) Memberikan gambaran bahwa organisasi dallam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- c) Mengidentenifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- d) Menyepakati tujuan pembelajaran dan mendapatkan kesenangan khusus.

### **2.2.4 Prosedur penilaian kinerja**

Menurut Nurliani (2019), prosedur atau proses dalam melakukan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
- b) Menentukan tugas yang dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
- c) Memeriksa tugas yang dijalankan. Penilai memeriksa tugas yang dilaksanakan oleh karyawan dengan perbedoman deskripsi jabatan.
- d) Menilai kinerja. Penilai memberi nilai tiap unsur jabatan yang diperiksa.
- e) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Tahap akhir ini penilai menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai nantinya dapat mengklarifikasikan hasil penilaian dan bisa mengajukan keberatan atas penilaian.
- f) Penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur departemen personalia.
- g) Ketidak akuratan informasional. Prestasi kerja yang buruk menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan atau kompenen manajemen

personalia yang lainnya. Informasi yang tidak akurat mengakibatkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

- h) Kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang buruk mungkin menjadi suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan tersebut.
- i) Kesempatan kerja yang adil. penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j) Tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya.

### **2.2.5 Evaluasi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2014), adalah sebagai berikut:

- a) Analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik.
- b) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan.
- c) Menentukan sasaran dari kinerja kedepan, memberi tanggung jawab, sarana dan prasana yang diperlukan.

### **2.2.6 Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja**

Menurut Pratiwi dan Kartika (2019), peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Peran Interpersonal. Manajer diharuskan melaksanakan tanggungjawab, karena semua manajer memiliki peran pemimpin yang mencakup melatih, memotivasi dan mendisiplinkan.
2. Peran informasional. Setiap manajer memperoleh informasi dari luar organisasi dan institusi melalui media berita dan berbicara kepada orang lain untuk mengetahui selera masyarakat. Manajer juga sebagai penyalur informasi kepada anggotanya dan menjadi juru bicara untuk mewakili.
3. Peran memutuskan. Dalam peran wirausaha, manajer mengawasi proyek dalam meningkatkan kinerja. Sebagai pengendali gejolak, merespon masalah yang tidak terduga. Sebagai pengalokasian sumber daya manusia, bertanggung jawab untuk mengalokasikan. Dan peran negosiator, mendiskusikan dengan

unit lain untuk mendapatkan keuntungan.

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

Sutedjo dan Mangkunegara (2013). Menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Keberagaman Karyawan (*employee diversity*).

#### **1) Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### **2) Faktor Keberagaman**

Faktor keberagaman karyawan bisa meliputi banyak hal, seperti latar belakang budaya, pengalaman kerja, keahlian, usia, gender, dan bahkan perbedaan pendidikan. Keberagaman ini bisa memberi manfaat dalam membawa perspektif baru, ide-ide inovatif, dan pemecahan masalah yang kreatif dalam lingkungan kerja.

### **2.2.8 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Anis (2021), yaitu :

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target
- a. Kemampuan
- b. Keterampilan
- c. Hasil kerja
- d. Kerja sama tim
- f. Kreativitas
- g. Keinginan bekerja untuk lebih baik.

## 2.3 Kompetensi

### 2.3.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian Kompetensi karyawan yaitu suatu hal untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan karyawan yang didasari pengetahuan serta keterampilan yang didukung sikap kerja yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan ditunjukkan oleh kemampuan karyawan dengan konsistensi yang akan memberikan tingkat kinerja tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Nisak (2016), adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut pendapat Spencer, dapat diartikan bahwa kompetensi ini ada di setiap manusia dan sampai kapanpun akan melekat pada kepribadian setiap manusia yang memprediksikan pola tingkah laku seseorang serta performansi yang luas di seluruh kondisi dan tugas dalam pekerjaannya.

Menurut Sutedjo dan Mangkunegara (2013), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang yang digelutinya.
- 2) Keterampilan (*skill*), merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal.
- 3) Sikap (*attitude*), merupakan pola tingkah seseorang pegawai di dalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perusahaan.

Menurut Lubis (2018), mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Dalam kompetensi terdapat karakteristik keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap manusia, yang dimana hal ini akan dapat mendorong mereka

dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab secara baik yang akan meningkatkan standar kualitas mereka yang professional dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki setiap manusia telah menjadi karakteristik yang melekat di dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau kondisi.

### **2.3.2 Faktor Penghambat Kompetensi**

Adapun faktor penghambat dalam kompetensi menurut Aris Wijayanto (2011) ,yaitu :

#### **a) Kurangnya pelatihan dan pengembangan**

Kompetensi harus dibarengi dengan pemberian pelatihan dan pengembangan bagi individu atau karyawan. Dalam pelatihan dan pengembangan tersebut terdapat pengetahuan untuk menambah kapabilitas karyawan, meningkatkan kinerja dan membantu dalam mengurangi kesalahan dalam bekerja.

#### **b) Fasilitas teknologi kurang mendukung**

Teknologi kini semakin berkembang, fasilitas teknologi yang memadai akan menunjang kompetensi individu atau karyawan. Teknologi yang kurang mendukung akan mempengaruhi kompetensi yang didapat.

#### **c) Kepribadian yang buruk**

Setiap individu memiliki karakteristik masing-masing, namun untuk mendorong individu atau karyawan dalam memiliki kompetensi unggul diperlukan kepribadian yang baik seperti kemauan ingin belajar dan mencari pengetahuan.

### **2.3.3 Peran Pimpinan dalam Kompetensi**

Pemimpin memiliki peran penting dalam menunjang kompetensi karyawannya, menurut Tjahyanti (2020), peran pemimpin dalam kompetensi karyawan adalah sebagai fasilitator untuk karyawan mengembangkan kompetensinya. Pemimpin harus dapat memberikan pengetahuan, kemudian memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk menambah keterampilan dan pengalaman kerja yang baik.

### 2.3.4 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Wismayanti, dkk. (2015), yaitu :

1. Identifikasi belajar. Individu atau karyawan telah mengetahui bagaimana cara dalam melakukan identifikasi belajar yang baik.
2. Pemahaman sesuai kebutuhan. Karyawan dapat melakukan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan yang dilakukan secara efektif dan efisien.
3. Pemahaman karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan pembelajaran bagi karyawan, mereka harus memiliki pemahaman yang baik terkait dengan karakteristik dan kondisi yang efektif serta efisien.
4. Kemampuan memilih metode kerja yang efektif dan efisien. Sesuatu yang dimiliki oleh seseorang yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan memilih metode kerja yang efektif serta efisien untuk memudahkan pekerjaannya.
5. Standar perilaku. Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang seperti standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).
6. Reaksi suatu rangsangan dari luar. Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar atau suatu peristiwa.
7. Minat. Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau keinginan untuk melakukan sesuatu aktivitas tugas.

## 2.3 Keberagaman Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Keberagaman Karyawan

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi merupakan satu satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dapat memengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi akan kesulitan mencapai tujuannya apabila tidak ada sumber daya manusia (Sutrisno, 2009). Hornby (2019) mendefinisikan tenaga kerja sebagai totalitas orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Keragaman menurut Eze et al. (2019), dapat dikelompokkan lebih spesifik dalam hal keragaman yang berbeda, seperti keragaman kategori sosial, keragaman informasi, keragaman budaya, dan keragaman nilai. Keragaman kategori sosial mengacu pada perbedaan eksplisit di antara anggota kelompok, seperti ras, jenis kelamin, dan etnis. Keragaman informasi mengacu pada adanya kelompok anggota dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi, pengalaman kerja, pelatihan, dan keahlian, yang mengarah pada perbedaan dalam basis pengetahuan dan perspektif untuk kelompok tersebut. Keragaman budaya mengacu pada keragaman yang dihasilkan dari kehadiran berbagai budaya, mengingat individu dari budaya yang sama akan berbagi nilai dan keyakinan dasar dan membentuk identitas berdasarkan budaya mereka. Keragaman nilai terjadi ketika anggota kelompok kerja berbeda dalam hal apa yang mereka pikirkan tentang tugas, tujuan, target, atau misi kelompok yang sebenarnya.

### **2.3.2 faktor pendukung keberagaman karyawan**

1. Kebijakan Rekrutmen Inklusif: Menerapkan kebijakan rekrutmen yang memperhatikan dan mendukung keberagaman, serta memastikan bahwa proses rekrutmen menghargai latar belakang yang beragam.
2. Pelatihan dan Kesadaran akan Keberagaman: Menyediakan pelatihan yang mendalam tentang keberagaman dan inklusi, serta membangun kesadaran di antara karyawan untuk memperkuat pemahaman mereka akan nilai-nilai keberagaman.
3. Budaya Kerja yang Mendukung Inklusi: Membangun budaya kerja yang menghargai perbedaan, mendorong kolaborasi antar kelompok, dan memberikan ruang untuk segala jenis latar belakang.
4. Pemimpin yang Mendukung: Pemimpin yang berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memainkan peran aktif dalam mempromosikan keberagaman.
5. Penghargaan atas Kontribusi Beragam: Menghargai kontribusi unik yang dibawa oleh setiap individu dengan latar belakang yang berbeda, serta memastikan bahwa keberagaman diakui dan diapresiasi.
6. Kesetaraan dalam Kebijakan dan Kesempatan Karier: Memastikan bahwa



semua karyawan memiliki kesempatan yang setara dalam pengembangan karier, gaji yang adil, dan akses yang sama terhadap peluang di tempat kerja.

### **2.3.3 Faktor Penghambat keberagaman Karyawan**

1. Ketidaksetaraan dalam Kebijakan dan Kesempatan Karier: Adanya kesenjangan dalam kebijakan, gaji, dan peluang karier antara kelompok-kelompok tertentu dalam perusahaan.
2. Budaya Perusahaan yang Tidak Inklusif: Budaya perusahaan yang tidak mendukung atau bahkan menolak keberagaman bisa menjadi penghalang bagi karyawan untuk merasa nyaman dan diterima sepenuhnya.
3. Kurangnya Ketersediaan Pelatihan tentang Keberagaman: Jika tidak ada program pelatihan atau kesadaran yang memadai tentang keberagaman, karyawan mungkin tidak memiliki pemahaman yang cukup atau alat untuk mendukung keberagaman di lingkungan kerja.
4. Diskriminasi atau Prasangka: Adanya diskriminasi atau prasangka terhadap kelompok tertentu dalam kebijakan atau perilaku di tempat kerja dapat menjadi penghambat besar bagi keberagaman.
5. Ketidakeimbangan dalam Rekrutmen dan Promosi: Jika proses rekrutmen atau promosi tidak adil atau tidak memperhatikan keberagaman, hal ini bisa menghambat masuknya atau kemajuan karyawan dari kelompok tertentu.

### **2.3.4 Peran Pemimpin Dalam Keberagaman Karyawan**

1. Mendorong Kebijakan dan Praktik Inklusif: Pemimpin dapat memastikan bahwa kebijakan perusahaan mendukung keberagaman, termasuk dalam rekrutmen, promosi, pengembangan, dan kebijakan lainnya.
2. Mengedepankan Nilai-nilai Inklusif: Pemimpin memainkan peran penting dalam mengkomunikasikan dan mendorong nilai-nilai seperti menghormati keberagaman, kerja sama antar kelompok, dan penerimaan terhadap perbedaan.
3. Membuat Keputusan Berdasarkan Keadilan: Memastikan bahwa keputusan manajerial diambil berdasarkan keadilan dan tidak mendiskriminasi berdasarkan latar belakang atau identitas tertentu.
4. Membangun Budaya Kerja yang Inklusif: Pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang menghargai perbedaan individu, mendorong kolaborasi tim,

dan mengatasi konflik secara terbuka.

5. Memberikan Dukungan dan Pelatihan: Memberikan dukungan kepada karyawan yang memerlukan, serta menyediakan pelatihan atau sumber daya yang diperlukan untuk memahami dan menghargai keberagaman.

### **2.3.5 Dimensi Keberagaman Karyawan**

1. Keberagaman Gender: Perbandingan antara jumlah karyawan pria dan wanita di berbagai tingkatan dan departemen di bank tersebut.
2. Latar Belakang Etnis dan Budaya: Keanekaragaman asal-usul etnis atau budaya dari karyawan di berbagai divisi atau cabang.
3. Usia dan Generasi: Perbedaan usia serta keberagaman dalam pengalaman dan latar belakang generasi yang hadir dalam kekuatan kerja Bank BNI.
4. Pendidikan dan Keterampilan: Diversitas dalam tingkat pendidikan, keterampilan, dan latar belakang akademis karyawan yang berkontribusi pada kemajuan bank.
5. Keterwakilan Geografis: Mungkin terdapat keberagaman dalam asal geografis atau tempat tinggal karyawan yang bekerja di berbagai unit atau cabang bank.
6. Diversitas Fungsional: Beragamnya jenis pekerjaan, kemampuan, atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan di berbagai bagian atau unit kerja dalam Bank BNI.
7. Diversitas Bahasa: Keanekaragaman bahasa yang dikuasai oleh karyawan dalam melakukan aktivitas sehari-hari di tempat kerja.

### **2.3.6 Indikator Keberagaman Karyawan**

1. Diversitas Demografis: Data tentang latar belakang budaya, etnis, agama, dan bahasa yang berbeda di antara karyawan.
2. Keragaman Gender: Proporsi pria dan wanita dalam tenaga kerja perusahaan.
3. Usia dan Pengalaman: Rentang usia karyawan serta tingkat pengalaman mereka di berbagai bidang.
4. Pendidikan dan Profesionalisme: Informasi mengenai tingkat pendidikan dan bidang spesialisasi karyawan.
5. Inklusi Difabel: Keterlibatan dan dukungan bagi karyawan dengan kebutuhan khusus atau difabel.

## **2.4 Keterkaitan Antar Variabel**

### **2.4.1 Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi menurut Spencer yaitu sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan Moehariono (2014). Dalam penelitian Ramadhan dan Mukzam (2017), kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Selain itu pada penelitian yang dilakukan Sujati (2017), menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.4.2 Keberagaman Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Konsep keberagaman karyawan yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan telah dijelaskan dan diperdebatkan oleh berbagai pihak dalam dunia manajemen sumber daya manusia. Sejumlah peneliti seperti Scott Page, Mary Ann Von Glinow, dan Robbins & Coulter adalah beberapa di antara mereka yang telah mengeksplorasi hubungan antara keberagaman dalam tim dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Studi-studi mereka telah menyumbang pada pemahaman kita tentang bagaimana keberagaman dapat memengaruhi kinerja tim.

### **2.4.3 Kompetensi dan Keberagaman Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya Safwan & Abdullah (2014).

Jika Kompetensi dan keberagaman karyawan dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja mereka. Kompetensi mengacu pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki individu, sementara keberagaman melibatkan perbedaan latar belakang, pengalaman, dan sudut pandang. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang kuat, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Sementara keberagaman, jika dikelola dengan baik, dapat membawa berbagai perspektif dan ide-ide inovatif ke dalam tim,

yang pada gilirannya dapat meningkatkan kreativitas dan solusi yang lebih baik. Gabungan kompetensi yang tinggi dan keberagaman yang terkelola dengan baik bisa menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi yang produktif, pertumbuhan inovatif, serta kinerja individu dan tim yang lebih baik.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

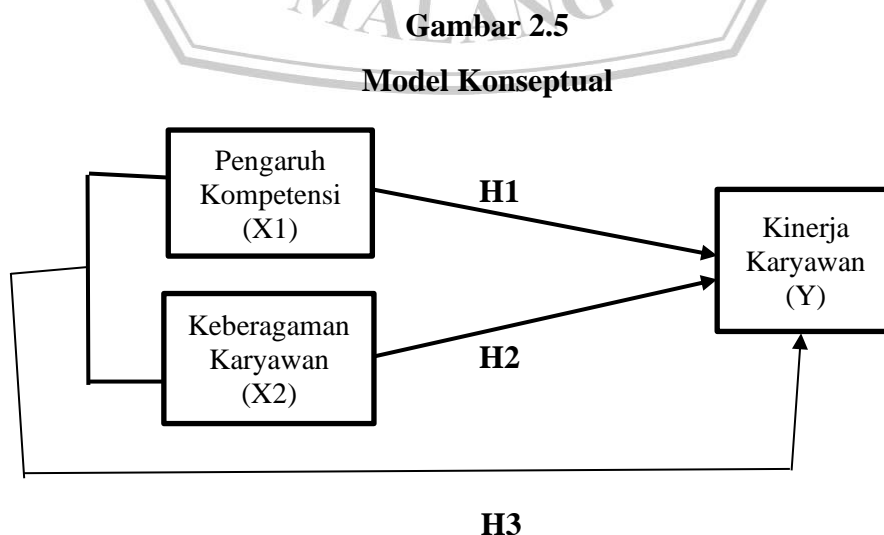
Menurut Uma Sekaran dalam Arikunto (2010), mengemukakan kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.

Pengaruh budaya organisasi dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan agar meningkatkan kinerja yang mereka miliki, karena dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah maka karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal.

Kompetensi karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari kerangka teoritis dan penelitian pendahuluan, maka dibentuklah model penelitian seperti yang terlihat di gambar bagan penelitian di bawah ini:



### 2.5.1 Hipotesis

Penelitian Hipotesis menurut Arikunto (2020), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat apakah tinggi rendahnya kinerja yang merupakan dependent variable bergantung pada tinggi rendahnya skor pada independent variable yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi dan kompetensi. Dalam penelitian ini hipotesis yang dikembangkan adalah:

#### 1. Hipotesis 1 : Pengaruh Keberagaman Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Keberagaman karyawan dalam suatu perusahaan menjadi semakin heterogen dalam hal gender, usia, ras, etnik, serta orientasi seksual. Orang-orang berbeda dalam tidak hanya jenis kelamin, budaya, ras, sosial serta karakteristik psikologi tetapi juga dalam perspektif serta prasangka mereka. Berdasarkan penelitian Ramadhani (2023), menyatakan bahwa keberagaman tenaga kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh secara parsial variabel keberagaman karyawan terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Hipotesis 2 : Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Krisnawati dan Bagia (2021), menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentu memberi arti dengan adanya kompetensi kerja yang dimiliki maka akan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut yang baik dan searah sehingga apabila karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi, sehingga kinerja karyawan akan dapat dihasilkan karyawan juga tinggi.

H2: Terdapat pengaruh secara parsial variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

#### 3. Hipotesis 3 : Pengaruh Keberagaman Karyawan atau Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Penelitian Regina dan Latika (2023), menyatakan bahwa

keberagaman karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan keberagaman karyawan secara gender, usia, ras dan sosialnya memberikan dampak yang baik.

Hal ini juga berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki masing – masing karyawan dapat memberikan pengaruh yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

H3: Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel keberagaman karyawan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

