

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Penelitian
1.	Agustina Siwi Dharmayanti	Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dibadan pusat statistic provinsi daerah istimewa Yogyakarta	1. Motivasi intrinsik (X1) 2. Motivasi ekstrinsik (X2)	1. Kinerja karyawan (Y) 2. Kinerja pegawai (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pekerjaan kepuasan. Selanjutnya, variabel motivasi intrinsik menunjukkan

					n pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan, tetapi motivasi ekstrinsik variabel tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.
2.	Hidayah Babur Risqi, Chaerul Saleh, Dewi Prihatini	Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja melalui perilaku kerja karyawan honorer hotel dan pemandian kebonagung jember	1. Motivasi intrinsik (X1) 2. Motivasi ekstrinsik (X2)	1. Perilaku kerja (Z) 2. Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan

					signifikan terhadap kinerja melalui perilaku kerja pada Hotel dan Pemandian Kebonagung Jember
3.	Linawati (2014)	Pengaruh motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan (studi pada pt. angkasa pura I bandara udara internasional ahmad yani semarang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja intrinsik (X1)</li> <li>2. Motivasi kerja ekstrinsik (X2)</li> </ol>	1. Kinerja karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (i) motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik positif pengaruh signifikan pada kinerja karyawan (ii) motivasi kerja intrinsik

					tidak memiliki pengaruh dominan pada kinerja karyawan.
4.	Heri Puspito Lukito, Andi Tri Haryono, M Mukeri Warso (2016)	Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi intrinsik (X1)</li> <li>2. Motivasi ekstrinsik (X2)</li> <li>3. Pengalaman kerja (X3)</li> </ol>	1. Kinerja karyawan (Y)	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Syafriadi. SE.,MM (2016)	Analisis faktor motivasi intrinsik dan motivasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi intrinsik (X1)</li> <li>2. Motivasi ekstrinsik</li> </ol>	1. Kinerja (Y)	Hasil analisis menunjukkan bahwa

		ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada Baitul mal wat tamwil (bmt) amanah ray medan	(X2)		motivasi intrinstik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Wawan Prahawana, Nopiyana Simbolon	Pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Intimas lestari nusantara	1. Motivasi intrinsic (X1) 2. Lingkungan kerja (X2)	1. Kinerja karyawan (Y)	bahwa variabel motivasi intrinsik dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Intimas Lestari

					Nusantara.
7.	Fakhrian Harza Maulana, Djamhur Hamid, Yuniadi Mayoan	Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank btn kantor cabang malang	1. Motivasi intrinsik (X1) 2. Motivasi ekstrinsik (X2) 3. Komitmen organisasi (X3)	1. Kinerja karyawan n (Y)	Hasil penelitian skripsi ini menunjukk n bahwa variabel motivasi intrinsik , motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Motivasi Intrinsik

#### 2.2.1.1 Pengertian

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam individu, yang berarti seseorang melakukan suatu tindakan tidak berdasarkan dari dorongan-dorongan atau faktor-faktor lain yang berasal dari luar diri. Terbentuknya

motivasi intrinsik itu sendiri terjadi karena adanya keinginan yang timbul secara alamiah dari dalam yang membangkitkan semangat atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai kepuasan atau tujuan, karena manusia selalu mempunyai naluri untuk mencapai suatu sesuatu maka melalui motivasi intrinsik inilah dapat mendorong seseorang untuk terlibat dalam sebuah aktivitas dalam rangka merasakan kenikmatan sensasional (Vallerand,dkk., 2007).

Motivasi intrinsik ini penting karena setiap individu mempunyai *individual differences* yang membedakan dengan orang lain. *Individual differences* ini meliputi kesenangan, tingkat kepuasan, kemampuan penyesuaian diri, tingkat emosi dan kerentanan. Salah satu pandangan tentang motivasi intrinsik menekankan pada determinasi diri, di mana dalam pandangan ini percaya bahwa melakukan sesuatu karena kemauan diri sendiri bukan karena kesuksesan pamer atau imbalan eksternal lainnya (Rainey, 1995). Sebagai contoh, karyawan yang sampai bekerja lembur karena merasa ingin memenuhi tanggung jawabnya dan segera menyelesaikan pekerjaannya, bukan karena kompensasi dan lebih yang akan didapatkan ketika bekerja lembur. Orang yang termotivasi secara intrinsik cenderung akan bekerja lebih keras dan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, maka timbul secara alami keinginan untuk belajar lebih dan bekerja lebih keras untuk mengejar pencapaian kinerja mereka semaksimal mungkin, dan tanpa disadari mereka telah mengeksplorasi keingintahuan mereka (Ryan & Deci, 2010). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik cenderung mendorong karyawan untuk lebih memfokuskan diri dalam pencapaian tujuan kinerja suatu organisasi.

Thornburgh dalam Prayitno, (2009) berpendapat bahwa motivasi intrinsik adalah keinginan bertindak yang disebabkan oleh faktor pendorong dari dalam diri (internal) individu. Individu yang digerakkan oleh motivasi intrinsik, baru akan puas kalau kegiatan yang dilakukan telah mencapai hasil yang terlibat dalam kegiatan itu. Sedangkan menurut Gunarsa, (2008) motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang.

Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang semakin besar kemungkinan dia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Ia merupakan bagian langsung dari kandungan kerja. Oleh sebab itu menurut Siagian (2007) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hierarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*. Nilai kerja intrinsik adalah nilai kerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Nilai kerja intrinsik meliputi ketertarikan terhadap pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja sepenuhnya, tanggung jawab, otonomi dan kreatif. Motivasi intrinsik ada untuk posisi ketertarikan dan ketertantangan dalam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai motivasi intrinsik diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan suatu keinginan dan ketertarikan pada pekerjaan agar bisa meningkatkan kontribusi serta memanfaatkan potensi kerja secara penuh dan maksimal.

#### **2.2.1.2 Faktor- Faktor Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip dalam Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor *motivasional* antara lain ialah:

##### *1. Prestasi ( Achievement )*

Pimpinan harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha dan berhasil. Bila bawahan berhasil mengerjakan pekerjaannya, pimpinan harus menyatakan keberhasilan itu. Karyawan sudah seharusnya diberi kesempatan untuk



berkembang sendiri tanpa dikendalikan atasan. Sedangkan pihak pimpinan memberikan semangat sehingga bawahan akan terus termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang semula karyawan merasa tidak mampu menyelesaikannya.

2. Pengakuan/Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Dimana pengakuan akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari penghargaan dalam bentuk materi. Penghargaan ini dapat berbentuk piagam penghargaan. Pengakuan keberhasilan bawahan dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- (1) Memberi surat penghargaan
- (2) Memberi hadiah berupa uang
- (3) Memberi kenaikan atau promosi

3. Pekerjaan itu Sendiri (*The work it self*)

Pimpinan mengusahakan agar bawahan mengerti pentingnya pekerjaan dan mengusahakan agar tidak terjadi kejenuhan terhadap pekerjaan sehingga hasil yang memuaskan dapat terwujud.

4. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan suatu motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab dengan apa yang terjadi di perusahaan.

5. Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat merupakan motivator yang kuat bagi tenaga kerja, sehingga akan dapat dilihat tingkat prestasi kerja karyawan. Pimpinan harus mempertahankan para karyawannya yang berprestasi dan memungkinkan untuk dilakukan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya pimpinan memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap

untuk pengembangan., untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan dan latihan.

Kesimpulan dari rangkaian faktor-faktor motivasi diatas, melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya, yakni kandungan kerjanya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Faktor ini tidak menimbulkan kepuasan bila tidak ada, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja pada pegawainya.

Adapun menurut Amabile (2007), mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan bagian yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu:

### 1. *Challenge*

#### a. *Self-determination*

mempunyai kebebasan terutama menyukai berbagai pilihan tiap individu yang memiliki *self-determination* yang tinggi, mampu mandiri dalam memilih setiap pilihan yang ada dalam hidupnya tanpa tekanan dari siapapun.

#### b. *Competence*

Mempunyai orientasi yang kuat dan menyukai tantangan. Kompetensi dihubungkan dengan daya saing dan daya tahan individu dalam menghadapi permasalahan dan menganggapnya sebagai tantangan.

#### c. *Curiosity*

Keinginan terutama pada hal-hal yang bersifat kompleks, dalam menghadapi setiap masalah, individu yang memiliki *curiosity* cenderung untuk berusaha menyelesaikan permasalahan yang ada karena ketidakpuasannya dalam mencari tahu permasalahan tersebut.

### 2. *Enjoyment*

a. *Task involvement*

Mengerti akan tugasnya dan menjalankannya dengan baik. Seseorang yang memiliki *task involvement* akan bertanggung jawab terhadap proses tugasnya dengan baik.

b. *Interest*

Menikmati pekerjaan dan senang akan pekerjaan tersebut. *Interest* merupakan faktor internal yang mendorong seseorang untuk bertahan dalam pekerjaannya, jika interest tidak dimiliki oleh seseorang biasanya pssion dan daya tahan seseorang bekerja akan minim.

Faktor-faktor motivasi intrinsik sangat bisa membuat para karyawan semakin aktif dan bersemangat, karena setiap individu selalu ingin hasil pekerjaan mereka dihargai oleh perusahaan. Akhirnya para pekerja bisa mengembangkan diri mereka sendiri menjadi lebih kreatif dan produktif untuk perusahaan.

## **2.2.2 Motivasi Ekstrinsik**

### **2.2.2.1 Pengertian**

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar. Sebagai contoh seorang seseorang itu belajar karena tahu besok paginya akan ada ujian dengan harapan akan mendapat nilai yang baik, sehingga ia akan dipuji oleh pacarnya, atau temannya. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Ada definisi yang mengatakan bahwa motivasi berhubungan dengan : 1. Pengaruh perilaku 2. Kekuatan reaksi atau upaya kerja, setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan 3. Persistensi perilaku, atau beberapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu (Campbell, 2010).

Dari definisi tersebut dapat diketahui adanya motivasi ekstrinsik, motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang atau dari luar suatu lingkungan pekerjaan, karena adanya pengaruh faktor-faktor lain dari luar itulah yang menyebabkan rangsangan dari luar menjadi motivasi ekstrinsik bagi individu. Dengan kata lain motivasi ekstrinsik ini membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain yang menguntungkannya. Rangsangan dari luar sebagai motivasi ekstrinsik ini misalnya *reward* dan *punishment*. Contohnya seorang karyawan yang bekerja keras untuk menjadi karyawan yang baik karena ingin dikagumi oleh rekan-rekannya dan mendapat pujian dari pimpinannya, bukan karena ia memiliki ketertarikan dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya tersebut. Karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi untuk mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Menurut para ahli faktor ekstrinsik tidak akan mendorong minat para karyawan untuk bekerja dengan performa baik, sehingga tidak jarang motivasi ekstrinsik menjadikan karyawan bekerja tidak maksimal karena mereka hanya mengincar reward yang mereka akan dapatkan tanpa memikirkan tanggung jawab dari hasil pekerjaan mereka.

Motivasi ekstrinsik mempunyai tujuan utama individu melakukan kegiatan yaitu untuk mencapai tujuan yang terletak di luar aktivitas belajar itu sendiri, atau tujuan itu tidak terlibat di dalam aktivitas belajar. Menurut Gunarsa, (2008) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang ada kaitanya dengan imbalan yang diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan imbalan ini dapat berupa serta tunjangan sehingga motivasi ekstrinsik ini berasal dari luar pribadi atau individu. Manullang (2005) menyatakan bahwa jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan, atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi,

maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai motivasi ekstrinsik diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik juga sangat berperan penting terhadap kinerja karyawan, dibalik itu semua perusahaan harus menyediakan fasilitas, jaminan kesehatan dan upah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tidak lupa juga diberi bonus agar karyawan semakin giat bekerja.

#### **2.2.2.2 Faktor-Faktor Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori hygiene factor. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Robbins & Judge (2008), yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah:

1. Gaji/Insentif ( *Wages* )

Insentif sebagai sarana motivasi dapat diberikan sebagai perasaan ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk berprestasi bagi organisasi atau perusahaan.

2. Kondisi Kerja ( *Working condition* )

Kondisi fisik tempat kerja yang baik mampu menjadi sarana yang kuat untuk membuat betah atau kerasan ditempat kerja. Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian perusahaan yang berhubungan dengan ruang kerja ini adalah penerangan, tata usaha, keadaan udara, jam kerja.

3. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan ( *Company policy and administration* )

Kebijaksanaan ini sangat penting bagi perusahaan untuk mengatur sebagian besar aktivitas perusahaan tersebut dan sangat berperan demi tercapainya tujuan. Jadi pada hakekatnya peranan kebijaksanaan organisasi adalah memastikan bahwa organisasi menarik manfaat dari keputusan dan

tindakan yang lampau dan menekan sampai seminimal mungkin jumlah pemborosan antara berbagai bagian organisasi.

4. Hubungan antar Pribadi ( *Interpersonal supervision* )

International supervision menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar kedua faktor tersebut diatas tidak menimbulkan kekecewaan bawahan maka timbul tiga kecakapan yang harus dimiliki setiap atasan yang meliputi:

(1) *Technical Skill* ( Kecakapan Teknik )

Kecakapan ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses dan umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

(2) *Human Skill* ( Kecakapan kemanusiaan )

Kecakapan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

(3) *Conceptual skill* ( Kecakapan konseptual )

Kecakapan konseptual merupakan kemampuan memahami kerumitan seluruh organisasi, sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasi tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

5. Supervisi ( *Technical supervision* )

Dengan technical supervision yang menimbulkan kekecewaan dimaksudkan adalah kekurangan dipihak atasan, bagaimana cara mensupervisi dan segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para atasan harus berusaha memperbaiki diri dengan mengikuti latihan Pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa apabila faktor-faktor *hygiene* ini diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau dibiarkan tidak sehat, maka pegawai hanya akan merasa kecewa atau tidak puas saja. Faktor

*hygiene* melukiskan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dalam mana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Adapun menurut Amabile (2007), terdapat beberapa faktor yang merupakan bagian yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik yaitu:

1. *Compensation*

- a. *Competition concerns*

Kemajuan dalam karier dan keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Kompetisi membuat persaingan dan motivasi pekerja semakin tinggi karena adanya perubahan jenjang karier didalamnya. Biasanya kompetisi mengubah status seseorang dan semakin membuat karyawan terpacu untuk bekerja dengan baik.

- b. *a focus on money or other tangible incentives*

Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya seperti uang bonus, uang lembur, uang gaji, uang kesehatan, uang THR, dan lain-lain.

2. *Outward*

- a. *Recognition concerns*

Pengakuan dari orang lain dan status dimata orang lain. Sangat penting dalam sebuah tim adanya pengakuan akan keberadaan seseorang. Tim yang memandang asetnya sebagai harta yang berharga akan memiliki kerjasama yang kuat.

- b. *A focus on the dictates of others*

Hubungan dengan keberadaan orang lain dan interaksi kelompok kerja dimana seseorang bergabung didalamnya.

- c. *Evaluation concerns*

Cara bekerja, system administrasi dan kebijakan organisasi. Penting bagi seorang karyawan untuk mengetahui evaluasi kerja dalam dirinya, selain menjadikannya semakin mengenal pekerjaannya juga

meningkatkan motivasinya dalam bekerja untuk menjadi lebih baik lagi.

Faktor-faktor motivasi ekstrinsik sangat mempengaruhi para pekerja, karena para pekerja sangat ingin mendapatkan pengakuan, uang tambahan dan bonus dari perusahaan atas kinerja yang dia hasilkan. Oleh karena itu faktor-faktor tersebut sangat berkaitan erat untuk kinerja para pekerja disuatu perusahaan.

### **2.2.3 Pelatihan**

#### **2.2.3.1 Pengertian**

Pelatihan adalah proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan didefinisikan sebagai proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang (Siagian,2008). Tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan menjadi 5 yaitu : 1. Memperbaiki kinerja 2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi 3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan 4. Membantu memecahkan masalah operasional 5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Dari beberapa tujuan tersebut dapat menyangkut mengenai teknis pelaksanaan pelatihan, diharapkan oleh perusahaan agar pelatihan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik dan pada intinya dapat menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang tinggi (Simamora, 2004).

Menurut (Simamora,2004) pelatihan pegawai atau training adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Dalam pelatihan karyawan diberikan pengetahuan (*knowledge*) yaitu segenap pemahaman karyawan akan berbagai macam prosedur, proses-proses, peraturan-



peraturan, ilmu-ilmu mengenai pekerjaan dan lain sebagainya. Kemudian karyawan juga dibekali dengan keterampilan (*skill*) yaitu segenap penguasaan teknis karyawan akan perencanaan, hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, peralatan-peralatan yang akan dipakai, serta sikap-sikap dan perilaku (*attitudes*) dalam bekerja yang berarti segenap kualitas perasaan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, orang-orang lain dan juga taraf kesediaan karyawan untuk menampilkan perilaku-perilaku tertentu. Pelatihan merupakan salah satu proses yang dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan mengetahui keterampilan seseorang dalam tahap pekerjaan. Penyelenggara *training* merupakan salah satu usaha yang dilakukan suatu perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mengantisipasi adanya perubahan perubahan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana karyawan mendapat tambahan kemampuan dan keterampilan kerja pegawai atau karyawan dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.3.2 Alasan Pelatihan**

Menurut Hariandja (2002:168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

1. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Disini meliputi perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
4. menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja

Dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan sangat penting karena bermanfaat guna menambah pengetahuan atau keterampilan terutama bagi yang mempersiapkan diri memasuki lapangan pekerjaan. Sedangkan bagi yang sudah bekerja akan berfungsi sebagai “charger” agar kemampuan serta kapabilitas kita selalu terjaga guna mengamankan existensi atau peningkatan karir.

Menurut Tanjung (2003), manfaat program pelatihan bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:

a. Pegawai baru

Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut

b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.

c. Mutasi

Pendidikan dan pelatihan diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya Pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai.

d. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba-lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi

### **2.2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Marwansyah (2014) antara lain :

1. Dukungan manajemen puncak

Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM

Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama para manajer spesialis pelatihan dan pengembangan SDM.

3. Kemajuan teknologi

Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.

4. Kompleksitas organisasi

Seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbarui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

5. Gaya belajar

Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

Yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal Rivai (2010), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Dapat disimpulkan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan ini sangat penting karena para petinggi perusahaan harus bisa mendukung pelatihan pekerja dari segala aspek yang ada. Karena dukungan dari perusahaan untuk pelatihan karyawan akan membuat proses pelatihan kerja semakin efektif dan cepat.

#### **2.2.3.4 Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat di kategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya:

1. Manfaat bagi Karyawan
2. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi *profit*.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua *level* perusahaan.
- c. Memperbaiki moral SDM.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik
- f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan
- i. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan
- j. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- k. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- l. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya:

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- b. Bagi Personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.

- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Manfaat diatas akan sangat membantu individu dan perusahaan. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai solusi paling tepat untuk mengatasi kualitas dan produktivitas yang menurun

#### **2.2.3.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Ada beberapa dimensi dan indicator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur
  - a. Pendidikan  
Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang Panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
  - b. Penguasaan materi  
Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
2. Peserta
  - a. Semangat mengikuti pelatihan  
Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika justru instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.
  - b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia diperusahaan

### 3. Materi

#### a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan

#### b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

#### c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 4. Metode

#### a. Sosialisasi tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur

#### b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

### 5. Tujuan



Meningkatkan keterampilan para karyawan agar hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru

Menurut Sofyandi (2008), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar
4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Dimensi pelatihan mengacu untuk mendapatkan sesuatu yang dicapai oleh seorang pekerja, berbagai faktor program pelatihan dapat mempengaruhi hal yang dapat dicapai oleh seorang pekerja. Oleh karena itu indikator didalam pelatihan sangat membantu para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.2.3.6 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan T. Hani Handoko (2011:103), ada dua tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

1. Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.
  - a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
  - b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
  - c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Suatu organisasi perlu menyelenggarakan kegiatan pelatihan agar pegawai dapat mempelajari perilaku kerja baru tertentu. Serangkaian pelatihan yang dirancang untuk maksud tersebut dapat ditempuh melalui prosedur yang efektif dan efisien. Dalam hal ini Wungu dan Brotoharsojo (2003), menyatakan tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Menyiapkan pegawai dalam penguasaan tertentu
2. Meningkatkan kinerja atau performansi dan produktivitas para pegawai pemegang jabatan-jabatan perusahaan
3. Memberikan kesempatan belajar sebagai bagian dari program pengembangan diri dan Karir pegawai
4. Menyiapkan para pegawai agar dapat menangani atau mengerjakan material atau produk baru, metode baru, peralatan dan teknologi baru
5. Menyiapkan para lulusan dari berbagai tingkatan sekolah atau pendidikan umum agar dapat melampaui masa transisi untuk memasuki situasi kerja yang nyata dari suatu perusahaan atau organisasi
6. Memungkinkan diselenggarakannya perencanaan sumber daya manusia yang lebih integrative dan komprehensif dengan kebijakan personalia lainnya sehingga kinerja dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi

dapat berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan-tujuan pelatihan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan pegawai jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri.

## **2.2.4 Budaya Organisasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Menurut Wibowo (2010) budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola terintegrasi dan perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus. Budaya organisasi adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Menurut Wibowo (2010).

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak,

agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya (Koesmono, 2005:167).

Budaya Organisasi diartikan sebagai perangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi yang mendalam dan dimiliki Bersama oleh anggota organisasi (Asang,2012:103). Secara umum, suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego. Hasil dari penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan orang-orang (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan,2013:143). Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifitan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi didalam persepsi atau perilaku.

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi

berhadapan dengan pihak luar. Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan cara karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb.) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut. Orang luar sebenarnya dapat mengenali budaya sebuah organisasi begitu memasuki gerbang sebuah kantor. Misalnya saja cara petugas menerima tamu, kondisi ruangan, pakaian seragam, cara menerima telepon, dsb. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya (Rismawati, 2008:23).

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, pola keyakinan, sistem dari shared values, dan norma-norma , yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. yang berfungsi untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

#### **2.2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan suatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, budaya perusahaan pastinya harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins (2002:247-248), antara lain:

#### A. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Perubahan budaya kerja yang slow down diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

#### B. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

#### C. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan. Inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan perusahaan. Inisiatif juga menggambarkan suatu bentuk kebebasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

#### D. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko didalam pekerjaannya.

#### E. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

#### F. Integrasi

Integrasi adalah bagaimana unit-unit didalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar SDM ditanamkan.

#### G. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

#### H. Pengawasan

Meliputi peraturan dan *supervise* langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota.

#### I. Identitas

identitas adalah pemahaman anggota yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

#### J. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan.

#### K. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Akan tetapi, jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

#### L. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006), mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif
3. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilkau pekerja
4. *Management support*, yaitu suatu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya
5. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal

Dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima feedback atas prestasi yang dibuat,



menjaga sistem reward dan reinforcement yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

#### **2.2.4.3 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002:253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang
4. Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemauan perusahaan
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru
5. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi
10. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal

Dapat disimpulkan dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

#### **2.2.4.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya suatu organisasi memberikan rangkaian contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan apa yang mereka katakan. Dengan cara lain kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain system dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Menurut Mondy dan Noe (2011:272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

## 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

## 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

## 3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggungjawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

## 4. Proses-proses administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu

## 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

Sedangkan menurut Robert (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berkaitan erat dengan kualitas kerja seorang pegawai, tetapi harus ada bantuan dari organisasi terkait agar setiap karyawan bisa menjadi lebih kreatif dan bekerja secara maksimal.

#### **2.2.4.5 Indikator-indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2006: 60) adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antar manusia dengan manusia

Keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilam karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya. Misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006) adalah sebagai berikut:

- a. *Individual initiative* (Inisiatif perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu tinngkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungann pada bawahannya.
- e. *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal

Dari indikator diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berjalan dengan baik apabila semua aspek dari budaya organisasi tersebut bisa berjalan satu dengan lainnya. Apabila ada salah satu dari indikator tersebut tidak terpenuhi maka akan ada kesenjangan antara pekerja satu dengan pekerja lainnya.

## **2.2.5 Kinerja**

### **2.2.5.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. (Handoko, 2010)

Pendapat dari Rivai (2006), kinerja adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranan dalam perusahaan.

Menurut Simamora (2005), kinerja yaitu suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan baik oleh jumlah maupun kualitas. Keluaran yang dihasilkan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas dapat berupa fisik maupun non fisik.

Menurut Nawawi (2006) adalah kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Dapat disimpulkan uraian pendapat para ahli tersebut bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dari aktivitas dan perilakunya yang diarahkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatan dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan organisasi, dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

### **2.2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi

pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Nitisemito (2008) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan ( dengan adanya pesangon dan sebagainya )
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya.

Adapun Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan
2. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan
3. Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya

5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun dilaur pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya faktor internal antara lain, kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### **2.2.5.3 Aspek Kinerja**

Menurut Robbins (2006) ada enam aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas



Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Gomes (2003) kinerja karyawan terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work* yaitu kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya
7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Dari aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali indikator atau penilaian kinerja karyawan disuatu perusahaan. Oleh karena itu para karyawan

harus bisa meningkatkan kinerja dengan memenuhi atau mengikuti aspek-aspek tersebut.

#### **2.2.5.4 Penilaian Kinerja**

Hasil kerja seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai perbedaan, sehingga dibutuhkan penilaian atas prestasi kerja tersebut. Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting karena kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan pimpinan dan memberikan umpan balik kepada bawahan tentang kegiatan mereka.

Tiffin yang dikutip Manullang (2011) memberi pembatasan bahwa penilaian pegawai adalah penilaian yang sistematis dari seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai tersebut. Adapun kegunaan penilaian kerja ini adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong orang atau pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar.
- b. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik.
- c. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Simamora (2000) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugas, semuanya layak untuk dinilai.

Unsur penilaian kinerja oleh setiap organisasi tidaklah selalu sam. Bernardin dan Russel (dalam Rucky,2002), mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu: 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan; 3) *Timelines*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; 4) *Cost Effectiveness*, merupakan besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian pada setiap unit penggunaan sumber daya; 5) *Need for Supervision*, merupakan kemampuan pegawai untuk melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak di inginkan; 6) *Interpersonal Impact*, merupakan kemampuan seorang pegawai untuk memelihara harga diri,nama baik, dan kemampuan bekerja sama diantara rekan sekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

#### **2.2.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Didalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Menurut Hasibuan (2008), tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
6. Sebagai alat untuk mendapatkan performance kerja yang baik

7. Sebagai alat pendorong atau untuk membiasakan para atasan untuk mengobservasikan perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan karyawan dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan karyawan
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

Penilaian kinerja berguna untuk mencari letak kesalahan kerja yang dilakukan oleh para karyawan disuatu perusahaan, akan tetapi penilaian kinerja juga bisa digunakan sebagai indikator kesuksesan para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.2.5.6 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2003), manfaat penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit
3. Keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam banyak penghargaan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri
5. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan
6. Dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang bersifat eksternal, penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada atasan sehingga akan diketahui hal-hal yang menyebabkan turunnya kinerja, sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya
7. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja secara keseluruhan akan memberikan gambaran sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Sedangkan menurut Grensing-Pophal (2008) menyatakan bahwa untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dinilai dari dua keahlian yang dimilikinya, yaitu keahlian teknis dan interpersonal. Kedua keahlian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Keahlian teknis, meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Wawasan kerja. Indikator ini menilai tentang apakah karyawan memiliki keahlian dan pengetahuan tentang pekerjaannya untuk memenuhi standar yang telah ditentukan
- b. Kualitas kerja. Meliputi akurasi, ketelitian, konsistensi, dan penyelesaian tugas yang diserahkan atau dilaksanakan
- c. Produktivitas. Meliputi hasil kerja dan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- d. Daya paham. Meliputi kemampuan belajar, menyerap konsep yang esensial bagi pekerjaan, dan mengikuti instruksi/prosedur
- e. Organisasi. Menyangkut kemampuan menangani banyak proyek secara bersamaan, menyusun prioritas tugas dan menyelesaikan proyek sesuai jadwal

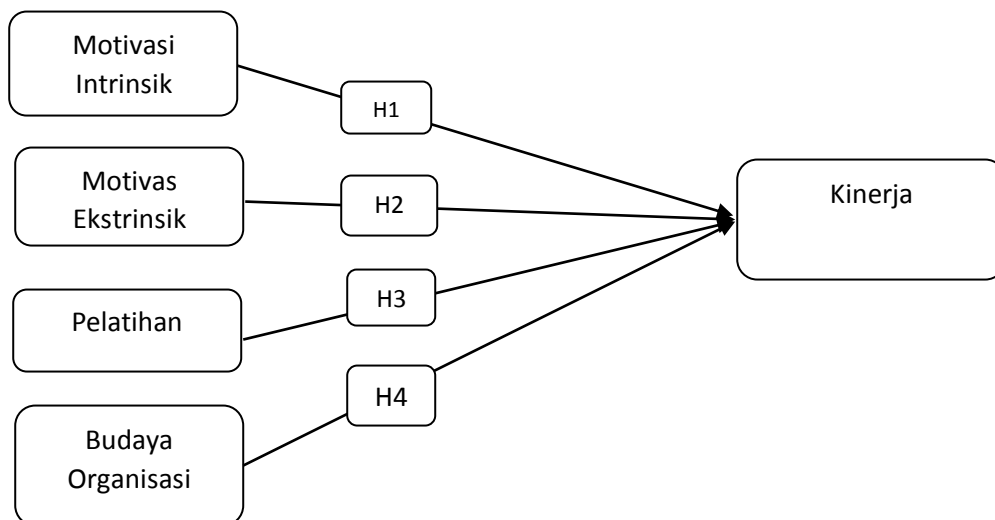
2. Keahlian interpersonal, meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Independensi dan inisiatif, yaitu kemampuan untuk bekerja tanpa pengawasan
- b. Kerja sama tim, yaitu kemampuan kerja sama yang baik dengan rekan kerja, manajemen, dan bawahan
- c. Hubungan dengan pelanggan, yaitu pemahaman tentang pentingnya pelanggan bagi organisasi, dan perhatian pelanggan terhadapnya
- d. Perilaku, meliputi antusiasme, keinginan, dan motivasi
- e. Kepemimpinan, berkaitan dengan kemauan karyawan untuk mengambil peran pemimpin dan kemampuannya dalam memotivasi, mengarahkan, menugaskan, dan melatih

f. Kualitas pribadi, meliputi kehadiran, ketepatan waktu, dan penampilan

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap pemberian balas jasa berupa kompensasi

### 2.3 Kerangka Pikiran



### 2.4 Pengembangan Hipotesis

#### 2.4.1 Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik merupakan sesuatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan sesuatu hal yang lebih positif. Jadi motivasi intrinsik sangat terkait dengan kinerja para karyawan disuatu perusahaan, makin besar motivasi intrinsik yang dimiliki maka makin besar juga kinerja yang akan dihasilkan untuk perusahaan. Penelitian



Mahardhika, Hamid, Ruhana (2014) membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung hasil jawaban responden yang menyatakan bahwa sebagian jawaban responden menyatakan setuju pada item senang melakukan pekerjaan, tertantang pada pekerjaan apabila semakin tinggi tingkat kesulitannya, mengerjakan pekerjaan yang bersifat baru, menggunakan potensi dan kemampuan yang dimiliki, tidak pernah menghindar dari perusahaan, mengembangkan kreativitas dalam bekerja, dan memberikan masukan penting. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Hasil penelitian Lukito, Haryono dan Warso (2016), menunjukkan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji regresi motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa bila motivasi intrinsik ditingkatkan, maka kinerja karyawan meningkat. Hal ini mendukung penelitian terdahulu oleh Galia, (2007); Cheng, (2011); Patterson, (2014) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. BTPN Syariah. Siagian (2004) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu.

Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hierarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (higher level needs) yaitu esteem needs dan self actualization needs. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

**H1** = diduga terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.2 Hubungan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri seorang karyawan yang mendorong minat karyawan untuk bekerja dengan performa yang lebih baik. Dengan adanya motivasi ekstrinsik para pekerja akan lebih semangat bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal, karena mereka akan mendapatnya imbalan yang lebih apabila ada insentif atau bonus dari perusahaan. Hasil penelitian Penelitian Mahardhika, Hamid, Ruhana (2014) membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lukito. Haryono dan Warso (2016), menunjukkan pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji regresi motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa bila motivasi ekstrinsik ditingkatkan, maka kinerja karyawan meningkat hal ini mendukung penelitian terdahulu oleh Galia, (2007); Cheng, (2011); Patterson, (2014) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

**H2** = diduga terdapat pengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.3 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan cara peningkatan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang spesifik yg berkaitan dengan pekerjaan. Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja karyawan menjadi terampil, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik melalui pelatihan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin besar. Handoko (2012) menyatakan program-program pelatihan dan pengembangan dirangsang untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi absensi, dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja agar karyawan mendapatkan posisi jabatan yang diinginkan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Amstrong (2000)

yang menyatakan bahwa pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat erat kaitannya dengan kinerja, apabila pelatihan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan maka akan memperbaiki kinerja karyawan di perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

**H3** = Diduga terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Nilai-nilai yang dianut Bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Mondy & Noe (1996) menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapat norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Diperkuat oleh Kotter & Heskett (1992) bahwa dalam budaya corporate yang kuat, hampir semua anggota organisasi menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten, dimana cara kekuatan budaya yang berhubungan dengan kinerja meliputi :

1. Penyatuan tujuan
2. Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi dalam diri karyawan
3. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa

harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

**H4** = Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.