

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:2) manajemen adalah sebuah ilmu dan seni, manajemen bergantung pada keterampilan khusus yang dimiliki individu untuk memberikan kinerja kepemimpinan yang terikat kode etik, dan bekerja secara, seorang ahli yang mampu. Manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang dalam artian manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya (T. Hani Handoko 2009 : 11)

Menurut Winarti (2018) sumber daya manusia merupakan cara pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, salah satunya dengan pengembangan sumber daya manusia . Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia mengelola dan memaksimalkan antara hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki individu (pekerjaan) dengan organisasi, pegawai, dan masyarakat (tujuan) secara efisien dan efektif dapat digunakan secara bersama. Sedangkan Menurut Dewi dan Setyowati (2016) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memusatkan segala aktivitasnya pada beberapa faktor produksi manusia agar mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu investasi yang memiliki peranan penting dalam perusahaan.

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu dan seni untuk mengelola organisasi agar tercapai secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki lima fungsi operasional yang dijelaskan oleh (Sabrina dan Sulasmi 2021:4)

- a. Fungsi Pengadaan. Proses perekrutan seleksi penempatan orientasi, dan orientasi yang dirancang untuk menarik pegawai untuk dapat memenuhi

- b. kebutuhan perusahaan atau organisasi pada orang yang tepat di tempat yang tepat.
- c. Fungsi pengembangan. Pelatihan dan pendidikan lanjutan dapat meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pekerja ini adalah fitur pengembangan pekerjaan yang dibutuhkan baik di masa depan maupun di masa sekarang juga harus sejalan dengan pendidikan dan pelatihan pekerja peran ini perlu dipenuhi oleh fungsi pengembangan
- d. Fungsi Kompensasi. Dalam fungsi kompensasi memberikan kepada pekerja pegawai, atau pekerja imbalan langsung atau tidak langsung dalam bentuk uang atau barang sebagai bagian dari imbalan atau keuntungan yang diberikan oleh sistem. Prinsip kompensasi ini adalah sebagai penyeimbang kinerja, serta tanggung jawab pegawai, secara wajar dan adil.
- e. Fungsi Pengintegrasian. Integrasi suatu kegiatan yang membantu mengintegrasikan kepentingan suatu organisasi dan kebutuhan karyawannya dalam menciptakan kerjasama yang harmonis serta dapat saling menguntungkan bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah integrasi. Integrasi dalam konteks ini sulit dan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena tidak mudah untuk menghubungkan dua atau lebih klaim atau pendapat yang saling bertentangan antara karyawan dan perusahaan. Namun demikian, peran fungsi terintegrasi inilah yang harus dipenuhi oleh manajemen sumber daya manusia
- f. Fungsi Pemeliharaan Salah satu cara yang digunakan dalam proses pemeliharaan dan penguatan fisik, mental dan loyalitas pekerja sehingga dapat membangun dan membentuk hubungan dalam jangka waktu panjang

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) antara lain

- a. Memberi nasihat kepada manajemen tentang kebijakan yang dibuat oleh personalia untuk memastikan bahwa organisasi atau bisnis memiliki sarana untuk beradaptasi dengan perubahan, termotivasi dan berbakat.

- b. Memberikan dukungan serta menciptakan kondisi untuk membantu manajer mencapai tujuan yang diharapkan
- c. Atasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan pegawai sehingga tidak terganggu dalam mencapai tujuan organisasi
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajer organisasi.
- e. Mempertimbangkan sumber daya manusia dan mendukung perumusan arah dan strategi untuk seluruh organisasi bisnis.
- f. Memelihara dan menerapkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan

4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sedarmayanti mengemukakan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, terbagi ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:

- a. Pre Service Training (Pelatihan Pra Tugas) Pelatihan yang diberikan kepada calon pegawai baru yang bersifat sebagai pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- b. In Service Training (Pelatihan dalam Tugas) Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Post Service Training (Pelatihan Purna/Pasca Tugas) Pelatihan ini dilaksanakan oleh organisasi untuk membantu serta mempersiapkan pegawai dalam menghadapi pensiun.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap Pegawai diharuskan untuk memberikan kontribusi yang positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi akan tergantung pada kinerja pegawainya. Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2008) kinerja

yaitu hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kinerja kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara, (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau syarat-syarat tugas yang ada pada setiap individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Lestari, (2018) kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, kriteria yang telah ditentukan sesuai kesepakatan bersama.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi. Hasil tersebut disesuaikan dengan kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bawah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Variabel individu: terdiri dari kemampuan serta keterampilan baik itu fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin
- b. Variabel psikologis: terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi
- c. Variabel organisasi: terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur organisasi dan desain pekerjaan.

3. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Wijonarko Et AL, (2022) tuuan dari kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan rasa saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang, sehingga dapat termotivasi untuk melakukan yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama seperti yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk berdiskusi mengenai keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan dan merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai dapat termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensi yang dimiliki.

4. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses untuk mengevaluasi seberapa baik pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil serta tingkat dalam keberhasilan kerja pegawai. Melalui penilaian kinerja, hasil yang didapatkan akan digunakan sebagai tujuan yang meliputi keputusan sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik. Penilaian kinerja pegawai yang baik tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan dengan bawahan dengan melihat hasil kerja pegawai dalam waktu setahun terakhir. Namun, yang paling penting dalam penilaian kinerja pegawai yang baik adalah berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan. Dalam membangun kinerja pegawai, perusahaan akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka melakukan tugasnya dengan baik. Bonus tersebut dapat menjadi dijadikan sebagai motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Rani dan Mayasari, 2015).

5. Indikator Kinerja Pegawai

Robbins (2016) menjelaskan terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dalam hal ini dinyatakan dalam bentuk jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang telah dinyatakan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi untuk dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan tugasnya
- f. Komitmen dalam bekerja merupakan suatu tingkat dimana seorang karyawan memiliki komitmen dalam bekerja dengan instansi dan bertanggung jawab terhadap kantor.

C. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

pelatihan adalah aspek penting yang harus diperhatikan dalam suatu instansi atau organisasi. Jika ingin bertahan dalam persaingan bisnis. Banyak instansi yang mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan yang mereka harapkan yang disebabkan oleh pegawai yang tidak mampu lagi bekerja secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya, program pelatihan diberikan sebagai tambahan dalam upaya memelihara serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan segala bentuk tugas maupun tantangan kerja yang akan dihadapinya. Untuk itu, suatu organisasi atau instansi sebaiknya melakukan evaluasi secara *continue* terhadap kebutuhan diselenggarakannya program pelatihan tertentu bagi pegawai dalam lingkungan kerjanya. (Turere, V. N. 2013). pelatihan adalah suatu kekuatan yang dapat diharapkan untuk dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan

dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dalam dunia kerja (Dedi Mulyadi, 2018).

Pelatihan adalah serangkaian kegiatan individu yang bertujuan untuk secara sistematis mengembangkan keterampilan dan pengetahuan seseorang agar dapat bekerja secara profesional di bidangnya masing-masing. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugasnya saat ini sesuai standar (Eko, 2015). pelatihan adalah proses memperoleh keterampilan khusus untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini karena itu terkait dengan tujuan organisasi yang berbeda, dan pelatihan dapat dilihat secara sempit atau luas. Sampai batas tertentu, pelatihan memberi pegawai pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat dikenali yang mereka terapkan pada pekerjaan mereka saat ini. Kadang-kadang garis ditarik antara pelatihan dan pengembangan. Dalam hal ini, pengembangan kompetensi lebih luas dan berfokus pada perolehan keterampilan baru oleh individu yang akan berguna baik dalam pekerjaannya saat ini maupun di masa depan (Mathis robert, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus untuk menambah wawasan pengetahuan saja tetapi juga meningkatkan keterampilan dalam bekerja.

2. Manfaat Pelatihan

Menurut Kartika, (2011:15) manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. “Manfaat bagi peserta pelatihan itu sendiri
 - 1) Meningkatkan pemahaman terhadap bidang kerjanya.
 - 2) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap bidang kerjanya.
 - 3) Meningkatkan kemampuan kerja.
- b. Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan
 - 1) Meningkatkan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerjanya.
 - 2) Meningkatkan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam bidang pekerjaanya.

- 3) Meningkatkan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja.
- c. Manfaat bagi lingkungan pekerjaan di mana peserta pelatihan itu bekerja
- 1) Meningkatkan kemampuan untuk berbagi kemampuan.
 - 2) Keterampilan dan sikap dengan rekan kerja atau mitra kerjanya sehingga dapat membawa perubahan terhadap budaya kerja.
 - 3) Meningkatkan kemampuan dalam memberikan alternatif dalam pemecahan masalah sesuai dengan bidang kerjanya.”

3 Tujuan Pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas Pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

4. Metode Pelatihan

Menurut Dessler (2000) metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan yaitu:

- a. *On the job training* (pelatihan di tempat kerja), adalah bentuk pelatihan yang diberikan kepada pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- b. *Job instruction training* (pelatihan intruksi jabatan) merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, serta untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.

- c. *Lectures* (pembelajaran), pelatihan dengan menggunakan cara yang cepat dan sederhana dalam memberikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan.
- d. *Audio visual training* (pelatihan audio visual), pelatihan pegawai dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, audio tape dan video tape, cara ini sangat efektif dan digunakan secara meluas.
- e. *Programmed learning* (pembelajaran terprogram), adalah suatu metode sistematis dalam mengajarkan sebuah keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan pegawai untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- f. *Vestibule or simulated training* (pelatihan serambi atau simulasi), pelatihan pegawai menggunakan peralatan khusus diluar tempat kerja, seperti contoh pada pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
- g. *Training computer assisted instruction* (pelatihan berdasarkan komputer), merupakan pelatihan pegawai menggunakan media komputer, pelatihan ini menggunakan sistem berdasarkan komputer yang secara interaktif dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan.

5. Indikator Pelatihan

Menurut Rae (2013 : 131) indikator dari pelatihan yaitu:

- a. Isi pelatihan, merupakan apakah isi yang terdapat dalam program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut up to date.
- b. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan dalam penyampaian materi yang mendorong seseorang untuk belajar.

- d. Lamanya waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu yang diberikan untuk menyampaikan materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo yang diberikan untuk penyampaian materi tersebut.
- e. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat untuk melaksanakan pelatihan dapat dikontrol oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah fasilitas yang diberikan memuaskan.

D. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Rosanti (2017:3), kompetensi berasal dari kata *competence* yang memiliki arti kecakapan, kemampuan dan wewenang. secara etimologi kompetensi dapat diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan, dan perilaku yang baik. Kompetensi adalah sesuatu yang mendasari karakteristik dari setiap individu yang dapat dihubungkan dengan hasil yang mereka peroleh dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Menurut Michael Amstrong dalam Sedarmayati (2017) Kompetensi adalah sesuatu yang dibawa seseorang pada suatu pekerjaan, dalam bentuk tipe-tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Pendapat lain disampaikan oleh Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Sudarmanto (2015) kompetensi merupakan karakteristik perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria efektivitas kinerja unggul di dalam pekerjaan.

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, dan juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang membuat mereka mampu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan (Wicaksono, 2017:5).

2. Tujuan Kompetensi

Menurut Nuriana (2016:16) kompetensi dalam suatu perusahaan pada umumnya bertujuan untuk :

a. Rekrutmen dan Seleksi

Kompetensi digunakan sebagai suatu komponen dalam persyaratan jabatan, dan dijadikan sebagai pedoman untuk menyeleksi para calon pegawai yang akan menempati posisi jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

b. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan pada suatu perusahaan, hal ini dapat dipengaruhi oleh tujuan perusahaan. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemegang jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan prestasi luar biasa.

c. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pemberat dalam pekerjaan, yang digunakan dalam mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan sebuah komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar dalam pembentuk kompetensi.

d. Pembentukan dan Pengembangan Perusahaan

Kompetensi dapat menjadi penguat dalam pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang lebih produktif.

e. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan

Peran kompetensi sangatlah peting dalam hal membentuk serta mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

f. Sistem Imbal Jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

g. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi tidak hanya untuk menambah pengetahuan serta keterampilan saja melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang dibutuhkan oleh pegawai

h. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

3. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2016) faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut:

a. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dapat mempengaruhi kompetensi tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan inovatif dalam bekerja cenderung tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

b. Keahlian dan Keterampilan

Dalam aspek ini kompetensi memegang peranan penting dalam perusahaan. Keahlian dan keterampilan merupakan faktor penentu dalam suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Keahlian dan keterampilan seseorang dapat dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

c. Pengalaman

Pengalaman seseorang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana bila seseorang mempunyai banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang

yang tidak memiliki pengalaman. Dengan memiliki pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya untuk dipelajari serta dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

d. Karakteristik Personal

Karakteristik personal diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh kepada kompetensi. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Dari kepribadian tersebut dapat dilihat apakah orang itu memiliki sifat pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan atau menghambat terbentuknya kompetensi pada diri seseorang.

e. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan mempengaruhi hasil yang ingin dicapai. Dengan memberikan dorongan yang positif terhadap pegawai dapat mempengaruhi terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai. Dengan adanya motivasi pegawai dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena hal tersebut dapat memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

f. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional adalah suatu hambatan yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain karena ketakutan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berpikir negative terhadap seseorang. Hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta dapat mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

g. Kapasitas Intelektual

Seseorang akan mempengaruhi penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang akan tergantung pada tingkat kemampuan berpikir. Perbedaan tingkat kemampuan berpikir seseorang dalam kompetensi akan

mempengaruhi pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan dapat mengatasi konflik yang terjadi.

4. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007) kompetensi terbagi menjadi 5 bagian yaitu:

- a. Kompetensi Intelektual, yaitu perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan sebagai penunjang kinerja
- b. Kompetensi Fisik, yaitu kemampuan fisik yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Kompetensi Pribadi, yaitu perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
- d. Kompetensi Sosial, yaitu perilaku yang merupakan dasar pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial
- e. Kompetensi Spiritual, yaitu pemahaman serta pengamalan kaidah- kaidah dalam keagamaan.

5. Indikator Kompetensi

Wibowo (2016) memberikan penjelasan masing-masing indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan (Skill). Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan dapat diartikan sebagai kemampuan dari seseorang dalam melaksanakan tugas yang mereka kerjakan dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standar kerja dan target dalam perusahaan.
- b. Pengetahuan. Adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu. pegawai harus memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi pada bidang masing-masing.
- c. Konsep diri (sikap). Adalah Sikap yang dimiliki seorang pegawai harus bersifat profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan penuh rasa percaya diri dan yakin atas pekerjaan yang mereka kerjakan dapat

dilaksanakan dengan baik serta sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- d. Sifat (Trait). Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap pegawai mempunyai sifat yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- e. Motif. Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

E. Motivasi Intrinsik

1. Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Bila mereka menginginkan pegawai yang dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Karena dengan adanya motivasi pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa adanya motivasi pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai standar (Kadir, 2018)

Menurut Dedi Wahyudi & Tupti, (2019). Motivasi merupakan suatu proses yang dapat mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif. Motivasi akan memberikan perubahan terhadap diri seseorang yang muncul akibat dari perasaan, jiwa serta emosi sehingga dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan tersebut.

Menurut Sa'diyah & Endratno (2013) motivasi intrinsik merupakan suatu motivasi yang memiliki fungsi tidak dapat dipengaruhi dari luar, dimana telah terdapat dorongan dari dalam diri setiap individu untuk melakukan tindakan, atau suatu yang datang dari diri seseorang untuk mendorong kinerja yang ada dari dalam diri pekerja..

Menurut Djamarah, (2011) motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif atau tidak perlu dirangsang dari luar, karena pada setiap individu sudah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Bila seseorang telah memiliki motivasi

intrinsik pada dirinya, maka secara tidak sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari luar. Motivasi intrinsik dilatarbelakangi oleh sebuah pemikiran yang positif. Motivasi intrinsik muncul berdasarkan kesadaran dengan tujuan esensial bukan hanya kesadaran atribut dan seremonial saja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi intinsik merupakan sebuah dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan semaksimal mungkin yang bersumber dari dalam diri seseorang karena adanya dorongan gaji, upah, tunjangan, dan fasilitas yang memadai serta ingin merasakan jabatan dan ingin memiliki kekuasaan yang besar pada suatu perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Motivasi Intrinsik

Menurut Saydam dalam Maulana (2015), Menjelaskan bahwa motivasi adalah salah satu bentuk usaha dalam mengarahkan pegawai agar dapat bekerja lebih maksimal sesuai dengan keinginan perusahaan. Beberapa penjelasan tujuan dari motivasi, yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi kerja.
- b. Meningkatkan disiplin kerja.
- c. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- d. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- e. Menumbuhkan rasa loyal karyawan terhadap perusahaan.
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- g. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Menurut Hadari & Nawawi, (2008) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik adalah :

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai.
- b. Fasilitas dan alat bantu pekerjaan yang memadai.
- c. Kebersihan lingkungan kerja.
- d. Pencahayaan dan ketenangan lingkungan kerja.
- e. Hubungan kerja yang baik antar sesama pegawai

- f. Diberikan pengarahan dan bimbingan kerja oleh atasan

4. Teori Motivasi Intrinsik

Menurut Herzberg, faktor motivasional merupakan hal-hal yang mendorong untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang bersumber dari dalam diri sendiri. Faktor motivasional berhubungan dengan aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut aspek intrinsik. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain:

- a. *Achievement (keberhasilan)*
Keberhasilan pegawai dilihat dari prestasi kerja yang telah diraih. Agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melakukan pekerjaannya, maka seorang pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja dengan baik.
- b. *Recognition (pengakuan atau penghargaan)*
Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberikan pengakuan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh pegawai.
- c. *Work It self (Pekerjaan itu sendiri)*
Pemimpin harus membuat kondisi bawahan mengerti pentingnya dari pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari dari kebosanan rutinitas pekerjaan yang dilakukan dengan berbagai macam cara, serta menentukan orang yang tepat di waktu yang tepat.
- d. *Responsibility (Tanggung Jawab)*
Tanggung jawab menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- e. *Advancement (Pengembangan)*
Pengembangan merupakan faktor motivasi bagi bawahan, faktor pengembangan berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaannya yang lebih bertanggung jawab.

5. Indikator Motivasi Intrinsik

Ahli psikologi dan konsultan manajemen Herzberg (2011), menyebutkan terdapat 6 indikator motivasi intrinsik yang meliputi :

- a. Pencapaian Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan berkembang

F. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai karyawan, keyakinan dan asumsi-asumsi yang sudah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota pada suatu organisasi sebagai pedoman perilaku serta sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang terdapat pada organisasinya.

Menurut Edy Sutrisno (2018) Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat serta dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja, secara tidak sadar, setiap orang di dalam organisasi tersebut mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Menurut Brown (2018) Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, dan cara yang biasa dipelajari untuk mengatasi hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung diwujudkan oleh anggota organisasinya.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, kebiasaan organisasi dan isi budaya organisasi perusahaan yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin anggota organisasi yang disosialisasikan serta diajarkan kepada para anggota organisasi sehingga dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi itu sendiri (Wirawan, 2007 : 10).

Berdasarkan pengertian mengenai budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial dan bentuk

keyakinan yang memiliki nilai kebersamaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman mereka untuk berperilaku dalam berorganisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik tersendiri yaitu inisiatif individu, toleransi, mempunyai arah, terintegrasi, dan dukungan dari manajemen. Menurut Robins (2007) dalam Sadiartha (2015:17-19) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi dapat dinilai dari sepuluh faktor utama yaitu:

- a. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab dari setiap individu, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana pegawai dianjurkan untuk bertindak dengan agersif, inovatif dan berani setiap dalam mengambil resiko.
- c. Arah, yaitu sejauhmana organisasi menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi
- d. Integrasi, yaitu sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang terkoordinasi
- e. Dukungan dari manajemen, yaitu tingkat para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya.
- f. Kontrol, yaitu merupakan sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi serta mengendalikan perilaku para pegawai
- g. Identitas, yaitu sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional
- h. Sistem imbalan, yaitu tingkat alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) yang didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan lain sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Apabila 10 faktor utama dari budaya organisasi diatas terintegrasi dalam kerja-kerja organisasi maka tidak dapat dipungkiri organisasi tersebut akan memiliki kualitas budaya yang handal dan kemungkinan dapat menaikkan pamor organisasi itu sendiri.

3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah supaya kita mampu untuk mengendalikan dan mengarahkan organisasi secara gemilang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpinnya mampu memahami budaya organisasinya. Oleh karena itu, menurut Haryono (2013:4), mempelajari budaya organisasi memiliki fungsi secara khusus sebagai berikut :

- a. Memahami karakteristik budaya organisasi.
Seorang pemimpin harus memahami secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.
- b. Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal.
Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang pemimpin dapat lebih mudah dalam menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.
- c. Menciptakan Good Corporate Governance (GCG).
GCG adalah dasar dalam penyelenggaraan budaya organisasi yang modern meliputi *transperancy* (keterbukaan), *Honesty* (kejujuran), *Fairness* (adanya unsur keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), *responsibility* (pertanggungjawaban sosial seperti program CSR = Corporate Social Responsibility, Community Development), *Check and Balances* (Objektivitas) dan *Social involvement*.
- d. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

4. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Arifin, (2017) menyebutkan manfaat budaya organisasi adalah:

- a. Pekerjaan menjadi lebih cepat diselesaikan
- b. Kerusakan yang ditimbulkan akan dapat dikurangi
- c. Absensi dapat diperkecil

- d. Dapat mengurangi perpindahan karyawan
- e. Produktivitas kerja karyawan akan meningkat
- f. Onkos per-unit dapat diperkecil

5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2017) indikator budaya organisasi adalah :

- a. Kesadaran diri, anggota organisasi dengan kesadarannya melakukan pekerjaan agar mendapatkan kepuasan pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.
- b. Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menentang tapi realistis.
- c. Kepribadian, anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok
- d. Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien
- e. Orientasi tim, anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama

G. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan, para pegawai harus mendapatkan program pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai bisa lebih terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam meningkatkan mutu kinerja pegawai melalui pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Pentingnya pelatihan pada akhirnya menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan para pegawainya.

Hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai saling mempengaruhi. Dimana diasumsikan pelatihan merupakan respon terhadap suatu kebutuhan dalam

organisasi. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sudiro yang menyatakan bahwa salah satu cara meningkatkan kualitas kinerja pegawai adalah melalui pelatihan yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis. Pentingnya pelatihan dalam organisasi adalah perbaikan kinerja pegawai yang meliputi *knowledge* dan keterampilan yang mendukung, serta sikap dari para pegawai yang sesuai dengan organisasi.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya keefektifan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dapat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Qamariah dan Fadli (2011) menjelaskan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendapat Robbins (2001) menyimpulkan bahwa keefektifan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi intelektual, emosional dan sosial. Kompetensi dan kinerja merupakan dua hal yang berbeda tetapi memiliki keterkaitan dalam kegiatan suatu organisasi. Kompetensi pegawai sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai guna mencapai hasil kerja yang maksimal (Priasmara, 2013).

Menurut Suharsaputra (2010) menjelaskan kemampuan atau kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan kemampuan kinerja yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Namun sebaliknya apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja tidak akan tercapai.

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi intrinsik adalah elemen penting yang tidak dari hasil kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan dalam diri seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi intrinsik terdiri dari keberhasilan, penghargaan, pekerjaan sendiri, tanggung jawab, dan peningkatan jabatan/karier. Dari indikator tersebut tentunya akan menjadi hal perlu menjadi perhatian dalam penentuan keberhasilan dalam kinerja. Bahwa Motivasi intrinsik juga dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusianya. Dimana Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan yang baik individu dan organisasi di mana mereka beroperasi. Manajemen SDM kemudian, bergerak tidak hanya dalam

mengamankan dan mengembangkan bakat masing-masing pekerja, tetapi juga dalam melaksanakan program yang meningkatkan komunikasi dan kerjasama antara para pekerja individu dalam memesan untuk memelihara pengembangan organisasi dan Kinerja karyawan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam setiap individu, yang berarti seseorang melakukan tindakan tidak berdasarkan dari luar diri contohnya *self actualization need* (keinginan untuk mengaktualisasikan diri (Maslow, 1974). Terbentuknya motivasi intrinsik terjadi karena keinginan yang timbul secara alamiah yang dapat membangkitkan semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan, karena manusia mempunyai naluri untuk mencapai sesuatu maka melalui motivasi ini dapat mendorong seseorang untuk terlibat dalam sebuah aktivitas dalam rangka merasakan kenikmatan sensasional.

Wawan dan Nopiyana (2014) menjelaskan bahwa motivasi yang paling kuat yaitu motivasi intrinsik karena sudah tertanam pada dalam diri pegawai. Melalui motivasi intrinsik pegawai sadar akan tanggung jawab dan pekerjaannya yang lebih baik dan terdorong untuk semangat menyelesaikan dengan baik pekerjaannya

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang tertata dengan baik dapat mempengaruhi perilaku dari pegawai yang selanjutnys akan dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Dalam sebuah organisasi, implementasi budaya dapat berupa dalam bentuk perilaku yang artinya perilaku individu dalam sebuah organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pada pegawai yang sesuai dengan organisasi maka akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya organisasi yang diterapkan oleh manajemen untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yaitu salah satunya adalah menciptakan kompetensi kinerja pegawai yang tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi kriteria penting untuk menentukan pertumbuhan serta kesuksesan dalam organisasi.

Kotler dan Heskett dalam Tika (2006) mengemukakan tiga teori yang mendukung hubungan budaya organisasi dengan kinerja yaitu:

- a. Budaya yang kuat akan mempengaruhi kinerja yang unggul

- b. Budaya dengan strategi yang cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi
- c. Budaya yang adaptif

Menurut Kreitner dan Kinicki Ancok, (2012) bahwa budaya organisasi adalah pemersatu organisasi yang mengikat anggota organisasi dengan nilai-nilai yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai. Dalam lingkungan budaya organisasi yang kuat, pegawai akan merasakan kesepahaman sebagai pengikat antar seluruh anggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja pegawai

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Wibowo, (2010) menyatakan kinerja pegawai ditentukan oleh kondisi internal dan eksternal pada organisasi termasuk budaya organisasi. Karena, kemampuan dalam menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang dapat mendorong kinerja merupakan suatu kebutuhan.

H. Hasil Penelitian yang Sesuai dengan Rujukan Penelitian

Untuk mendukung dalam penelitian ini yaitu mencari beberapa referensi dari penelitian terdahulu sebagai rujukan dalam penelitian ini dan dapat memberikan ringkasan pada referensi penjelasan dari berbagai sumber yang dapat mendukung dalam penelitian. Penelitian ini berfokus pada kinerja pegawai yang berkaitan dengan pelatihan, kompetensi, motivasi intrinsik dan budaya organisasi. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung karya penulis:

Tabel 2.1

Hasil Penelitian yang Sesuai dengan Rujukan Penelitian

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|---|
| 1 | Khoirul Arifin, Kusuma Chandra Kirana (2019) Jurnal | Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Intrinsik | X1: Pelatihan X2: Budaya Organisasi X3: Motivasi Intrinsik Y: Prestasi kerja karyawan | Penelitian didapatkan hasil yaitu budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan tidak berpengaruh positif, pelatihan tidak memberi positif terhadap prestasi kerja karyawan, |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | | terhadap Prestasi Kerja Karyawan | | motivasi intrinsik terhadap prestasi kerja karyawan berpengaruh positif, dan pelatihan, budaya organisasi, motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. United Tractors Site Sungai Danau Kalimantan Selatan secara serempak |
| 2 | Dedi Mulyadi, Yana Nur Ahmad (2018) Jurnal | Pengaruh Pendidikan dan latihan (DIKLAT), dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek | X1: Pendidikan dan Latihan (DIKLAT) X2: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan | 1) Hubungan antara diklat dengan kompetensi karyawan memiliki hubungan yang cukup kuat dan searah atau positif; 2) diklat secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompetensi karyawan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Diklat dan kompetensi karyawan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3 | Nur Inzana, Siti Hidayatul Jumaah (2022) Jurnal | Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan | X1: Motivasi Kerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa:(1) motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai,(2) |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|--|
| | | Kerja, dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara | X2: Kemampuan Kerja X3 Iklim Kerja Y: Kinerja Pegawai | motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kemampuan kerja dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai, (3) kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, |
| 4 | Desi Rahmawati (2022) Skripsi | Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Intrinsik dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agriculture Construction Kota Bogor | XI: Disiplin Kerja X2: Motivasi Intrinsik X3: Pelatihan Y: Kinerja Karyawan | Hasil pengujian dimana telah dijalankan melalui penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: Pertama, adanya pengaruh baik atau positif yang dinilai signifikan pada disiplin kerja kepada proses kinerja para karyawan. Kedua, adanya pengaruh baik atau positif yang dinilai signifikan pada motivasi intrinsik kepada proses kinerja para karyawan, ketiga tidak diketahui adanya pengaruh buruk atau negatif yang tidak signifikan pada pelatihan kepada proses kinerja para karyawan |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| 5 | Rini Shaputri (2021) Tesis | Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Luwu | X1: Kompetensi X2: Motivasi X3: Budaya Organisasi Y: Kinerja Pegawai | (1) kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Luwu (2) kompetensi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Luwu (3) motivasi berpengaruh paling dominan diantara semua variabel Bebas |
| 6 | Dian Istiqomah, Robetmi Jumpakita Pinem, Sari Listyorini (2022) Jurnal | Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Injection Moulding PT Freshion Engplas Purwakarta | X1: Budaya Organisasi X2: Pelatihan Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap karyawan Departemen Injection Moulding PT. Preshion Engplas |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| 7 | Muhammad Dahlan Darwis (2021) Tesis | Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Enrekang | X1: Motivasi Kerja X2: Kompetensi X3: Budaya Organisasi Y: Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Enrekang. (2) Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Enrekang, (3) Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Enrekang, |
| 8 | Wahyu Anugrah Manippi, Nur Aisyah Qadri Saiful (2022) Jurnal | Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi kerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bantaeng | X1: Kompetensi X2: Kompensasi Y: Kinerja Pegawai | Hasil penelitian maka ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi pegawai. Begitu juga dengan variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 9 | Sulastri (2021) Skripsi | Pengaruh Kompetensi dan | X1: Kompetensi | Kompetensi (X1) terbukti berpengaruh terhadap Kinerja |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|---------------------------|---|--|--|
| | | Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Makassar Raya Motor Cabang Palopo | X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan | Karyawan. Motivasi Kerja (X2) terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Melalui uji F (Simultan) semua variabel independen yaitu kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja karyawan.. |
| 10 | Riza Umami (2022) Skripsi | Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru | X1: Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi X3: Motivasi Y: Kinerja Guru | Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4) Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja |
| 11 | Abdul Kadir (2018) Jurnal | Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan | X1: Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik | Hasil penelitian ini menunjukan bahwa motivasi intrinsic dan ekstrinsik berpengaruh secara signifikan dan |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|---|--|--|---|
| | | Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Permata Finance Banjarmasin | Y: Kinerja Karyawan | perubahannya berubah searah dengan kinerja karyawan PT. Permata Finance Banjarmasin. Artinya jika tingkat pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dirasakan makin tinggi, maka mengakibatkan makin tinggi juga tingkat kinerja karyawan |
| 12 | E.Nurzaman AM, Sarwani Sarwani, Denok Sunarsi (2020) Jurnal | Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Standarisasi Dan Pengendalian Mutu Kementerian Perdagangan | X1: Pendidikan dan Pelatihan Y Kinerja Pegawai | Hasil penelitian ini pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai). Pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 13 | Elvi Ika Kristina Gultom, Marintan Saragih (2019) Jurnal | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Siantar Kota Pematangsiantar | X1: Pendidikan dan Pelatihan Y: Kinerja Pegawai | Pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh Kantor Camat Kecamatan Siantar Utara Kota Pematangsiantar dikategorikan tinggi/baik dari hasil rata-rata jawaban responden yaitu : 115 kinerja pegawai Kantor Kecamatan Siantar |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|-----------------------------------|---|--|---|
| | | | | Utara Kota Pematangsiantar dikategorikan sangat tinggi/baik dimana hasil. Ada hubungan yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai pada kantor Camat Kecamatan Siantar Utara Kota Pematangsiantar. |
| 14 | Usep Deden Suherman (2018) Jurnal | Pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Bandung | X1: Pendidikan dan Pelatihan Y Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai |
| 15 | Mahfuzil Anwar (2019) Jurnal | Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ektrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan | X1: Motivasi Intrinsik X2: Motivasi Ektrinsik Y: Kinerja Pegawai | Hasil dari penelitian ini adalah: (1) secara parsial motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin. (2) Melalui uji hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan secara parsial motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| | | | | Pelatihan Keagamaan Banjarmasin. |
| 16 | Rosmaini, Hasrudy Tanjung (2019) Jurnal | Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | X1: Kompetensi X2: Motivasi X3 Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 17 | Priyanto (2018) Jurnal | Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta | X1: Pelatihan X2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukan bahwa 1) pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja |
| 18 | Eigis Yani Pramularso (2022) Jurnal | Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Yabeta | X1: Disiplin Kerja X2: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi memiliki pengaruh positif dan |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|-----------------------|---|--|--|
| | | Indonesia Kota Depok | | tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 19 | Ningsih (2020) Jurnal | Pengaruh Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada Departemen Finance & Collector PT Tepian Multimedia di Samarinda | X1: Motivasi Intrinsik X2: Motivasi Ekstrinsik Y: Kinerja Karyawan | Hasil perhitungan uji t (parsial) menunjukkan bahwa secara parsial Motivasi Intrinsik (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan Motivasi Ekstrinsik (X2) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan uji F (simultan) menunjukkan bahwa variabel independen Motivasi Intrinsik (X1), Motivasi Ekstrinsik (X2) secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada Departemen Keuangan & Kolektor PT Tepian Multimedia Samarinda. Variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Variabel |

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| | | | | Motivasi Ekstrinsik (X2). |
| 20 | Muh Ilham Alimuddin, Megawhati Artiyany (2022) Jurnal | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa | X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi X3 Disiplin Kerja Y Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa |

Sumber: Dikembangkan Oleh peneliti dari beberapa sumber

I. Kerangka Analisis

Bagan dalam kerangka analisis bertujuan untuk menggambarkan serta menjelaskan pengaruh dan hubungan antara beberapa variabel yang diteliti, dalam penelitian ini menjelaskan variabel pelatihan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Intrinsik (X3), Budaya Organisasi (X4) dan Kinerja Pegawai (Y)





Gambar 2.1
Bagan Kerangka Analisis

J. Hipotesis

Hipotesis adalah hasil sementara atas pernyataan pertanyaan penelitian dan dirumuskan dalam bentuk pernyataan, (Sugiyono, 2017). Jawaban disebut sementara karena sekedar berlandaskan pada teori yang relevan dan bukan pada fakta empiris yang diperoleh dengan pengumpulan data atau survei. Bersumber pada penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli dan peneliti sebelumnya, hipotesis parsial yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

