

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Aparatur Sipil Negara atau yang disingkat menjadi ASN adalah pegawai negeri yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang mengabdikan dan bekerja untuk pemerintah. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang didalamnya termuat seluruh peraturan mengenai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pemerintah Daerah dalam menerapkan peraturan tersebut maka dibuatkan peraturan lebih rinci dan terpisah, tetapi harus tetap berpatokan dan tidak boleh menyimpang dari Undang-Undang yang berlaku, sehingga tugas pokok dan fungsi pegawai dijalankan sesuai dengan pembagiannya, dengan tujuan utama adalah memberikan pelayanan publik yang prima dan dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat (Anggariyani:2022).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan didalam organisasi tersebut. Perusahaan apapun bentuk dan jenisnya dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan tidak terkecuali lembaga pemerintahan. Menurut Hasibuan (2018:2), sumber

daya atau aset yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan dapat dibagi menjadi 6 kategori yang dapat disingkat menjadi 6 M, yaitu: 1) *Man* (manusia); 2) *Money* (finansial); 3) *Material* (fisik); 4) *Machine* (teknologi); 5) *Method* (metode); dan 6) *Market* (pasar). Rafiie (2017:9) menyatakan bahwa: “Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah organisasi. Kemajuan sebuah organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung dari tersedianya sumber daya manusia yang handal”. Menurut Ansory (2018:59) Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Ricardianto (2018), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal. Menurut Hamali (2018) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen

pengorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pangabea, 2018:5).

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2017:260) mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).” Menurut Wibowo (2014:7) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.”

Sedangkan menurut Kaswan (2017:278) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada tujuh indikator (Mangkunegara 2017:80) yaitu:

a) kuantitas kerja, b) kualitas kerja, c) prosedur kerja, d) kreativitas, e) inisiatif, f) kerja sama dan g) kehadiran

Instansi yang terdapat di daerah ada berbagai macam dengan memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing salah satunya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Kementerian PUPR adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di setiap kota dan kabupaten dibantu oleh instansi-instansi atau badan-badan atau organisasi perangkat daerah dalam rangka upaya mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Salah satu Wisma Kementerian PUPR yang ada di Denpasar adalah Wisma Werdhapura, dengan jumlah pegawai non PNS yang lebih banyak, maka kinerjanya harus ditingkatkan semaksimal mungkin. Hal ini merupakan upaya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan prima. Wisma Werdhapura merupakan wisma yang dikelola oleh Kementerian PUPR yang beralamat di Jl. Danau Tamblingan No 49, Sanur. Wisma ini merupakan Unit Instansi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di lingkungan Sekretariat Jenderal. Selain itu salah satu fungsi lain dari wisma ini adalah sebagai tempat untuk penunjang penyelenggaraan pelatihan dan pertemuan instansi – instansi pemerintah dengan fasilitas pendukung seperti kamar, ruang pertemuan. Sebagai Unit PNBP Wisma Werdhapura dituntut untuk mencapai target PNBP, tentunya ini juga harus diimbangi dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Bagian Kepegawaian di Wisma Werdhapura Denpasar mengatakan adanya penurunan kinerja pegawai dari tahun 2020 sampai tahun 2021. Penurunan kinerja dengan kriteria penilaian kinerja baik sebesar 5,09% yaitu 59,32% pada tahun 2020 menjadi 54,23% pada tahun 2021. Tentunya ini akan berdampak tidak baik terhadap organisasi dan harus segera mendapat perhatian khusus dari Bagian Kepegawaian di Wisma Werdhapura Denpasar. Terdapat tujuh aspek penilaian kinerja pegawai di Wisma Werdhapura Denpasar yaitu : a) kuantitas kerja, b) kualitas kerja, c) prosedur kerja, d) kreativitas, e) inisiatif, f) kerja sama dan g) kehadiran. Untuk besaran nilai yang diberikan dari masing-masing aspek penilaian kinerja yaitu pada angka 1 – 4. Kategori penilaian sangat baik berada pada total nilai 24 – 28, kategori penilaian baik berada pada total nilai 18 – 23, kategori penilaian cukup berada pada total nilai 14 – 18, dan kategori penilaian buruk berada pada total nilai 7 – 13 Berikut merupakan data penilaian kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar dari tahun 2020 sampai tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Pegawai**  
**Wisma Werdhapura Denpasar**

Penilaian Kinerja	Tahun 2020		Tahun 2021	
	Jumlah Orang	Persentase (%)	Jumlah Orang	Persentase (%)
Baik	35	59,32	32	54,23
Cukup	22	37,29	21	35,60
Kurang	2	3,39	6	10,17
Total	59	100,00	59	100,00

**Sumber : Bagian Kepegawaian Wisma Werdhapura Denpasar**

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai yaitu pada tahun 2021 hanya 32 orang pegawai (54,23%) yang mendapat nilai baik dibandingkan dengan tahun 2020 sebanyak 35 orang (59,32%). Kriteria penilaian kinerja cukup menurun dari 22 orang (37,29%) pada tahun 2020 menjadi 21 orang (35,60%) di tahun 2021. Dan kriteria penilaian kinerja karyawan dengan nilai kurang baik bertambah dari 2 orang (3,39%) pada tahun 2020 menjadi 6 orang (10,17%) di tahun 2021. Jadi pencapaian kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar berdasarkan data penilaian pegawai pada Bagian Kepegawaian Wisma Werdhapura dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Salah Satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain faktor budaya organisasi (Wibowo,2018). Menurut Hari (2019:4) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Sedangkan Menurut Samsuddin (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Effendy (2015:8), yang menyatakan Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang

dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggota dari suatu organisasi dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai aturan-aturan yang sudah ditetapkan di dalam organisasi tersebut.

Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Junaidi & Susanti (2019), Meutia & Husada (2019), Kuswati (2020), dan Yuliana, dkk. (2021) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di Wisma Werdhapura Denpasar, telah terjadi penurunan budaya organisasi dimana masih ditemukan pegawai yang tidak taat terhadap peraturan terkait jam kedatangan. Sehingga dapat diketahui permasalahan dalam budaya

organisasi di Wisma Werdhapura Denpasar yaitu kecenderungan keterlambatan karyawan yang datang tidak tepat waktu sesuai dengan peraturan jam kerja yang telah ditetapkan di dalam instansi. Menurut Robbins (2015) budaya Organisasi yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Widyanto (2014:84) indikator-indikator yang dapat mengukur budaya organisasi yang baik yaitu : peraturan, jarak dengan atasan, kepercayaan, profesionalisme, dan integrasi.

Berikut merupakan data tingkat absensi pegawai Wisma Werdhapura Denpasar Tahun 2021:

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Absensi Pegawai**  
**Wisma Werdhapura Denpasar Tahun 2021**

Bulan	Jumlah Pegawai	Pegawai Terlambat	Persentase
1	2	3	$4 = (3:2 \times 100\%)$
Januari	59	3	5,08%
Februari	59	4	6,78%
Maret	59	3	5,08%
April	59	4	6,78%
Mei	59	5	8,47%
Juni	59	5	8,47%
Juli	59	4	6,78%
Agustus	59	3	5,08%
September	59	5	8,47%
Oktober	59	4	6,78%
November	59	4	6,78%
Desember	59	6	10,16%
Rata-Rata			7,06%

**Sumber : Bagian Kepegawaian Wisma Werdhapura Denpasar**

Berdasarkan pada Tabel 1.2 diatas menunjukkan tingkat absensi pegawai dengan rata-rata persentase yang tergolong masih lumayan tinggi

yaitu di angka 7.06%. Sedangkan tingkat absensi yang dapat ditolerir oleh pimpinan perusahaan adalah 2%.

Selain budaya organisasi, faktor berikutnya yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu program pendidikan dan pelatihan (diklat). Menurut Nitisemito (2017:86) memberikan pengertian tentang Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan. Mangkunegara (2017:41) menyatakan pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkungan pekerjaan yang ditanganinya saat ini, sedangkan pelatihan adalah aktifitas-aktifitas yang berfungsi meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dialami atau yang terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2016:75), pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*. Dari pengertian diatas, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pendidikan dan pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian tertentu, atau pengetahuan tertentu.

Penelitian mengenai pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Aqsa (2019), Nurbeti & Sitepu (2020), Ameen & Baharom (2019), dan Niati, dkk. (2021) mengatakan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Jufrizen (2019) menunjukkan bahwa variabel diklat secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di Wisma Werdhapura Denpasar, fenomena yang berkaitan dengan diklat adalah kurangnya pengadaan jadwal diklat secara teratur untuk keseluruhan pegawai guna meningkatkan kemampuan, wawasan dan keterampilan dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu diklat juga dapat mengoptimalkan seluruh kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan maupun menyelesaikan suatu masalah didalam organisasi.

Berikut merupakan data diklat yang pernah dilaksanakan oleh bagian kepegawaian untuk pegawai Wisma Werdhapura Denpasar :

**Tabel 1.3**  
**Data Diklat Yang Pernah Dilaksanakan**  
**Untuk Pegawai Wisma Werdhapura Denpasar**  
**Tahun 2021**

No	Jenis Diklat	Bulan	Jumlah (Orang)
1	Diklat Kompetensi dan Keahlian	Oktober 2021	20
2	Diklat Persiapan Menghadapi Perubahan Lingkungan (New Normal)	November 2021	6
3	Diklat Eco Hotel Manajemen	Februari, April, dan Desember 2021	6

**Sumber : Bagian Kepegawaian Wisma Werdhapura Denpasar**

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa jumlah diklat yang sudah berlangsung di Wisma Werdhapura Denpasar masih dikategorikan kurang pelaksanaannya, serta jumlah pegawai yang mengikuti diklat pada tahun 2021 hanya berjumlah 32 orang dibandingkan dengan jumlah keseluruhan pegawai sebanyak 59 orang. Hal tersebut menggambarkan bahwa hampir setengah dari seluruh pegawai di Wisma Werdhapura Denpasar belum mengikuti diklat yang sudah dilangsungkan oleh bagian Kepegawaian.

Faktor selanjutnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi. Pemberian motivasi kepada pegawai dalam suatu organisasi tidak lepas dari faktor pendidikan dan pelatihan, agar mereka mampu berkreaitivitas dan berinovasi dalam menyelesaikan berbagai tugas dan permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya ditujukan kepada tuntutan bahwa pegawai harus bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi, tapi faktor yang jauh lebih penting adalah memberikan motivasi dan kesempatan kepada pegawai untuk lebih berprestasi, memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan bidang tugasnya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya (Samsudin, 2018 : 17)

Motivasi dapat dinyatakan sebagai akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang sedang dihadapinya. Oleh karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan

dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2017: 42). Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri sendiri. Motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Hasibuan, 2018: 44).

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang yang salah satunya disebabkan adanya dorongan untuk dapat berprestasi. Motivasi Intrinsik pegawai dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi individu itu sendiri maupun pihak organisasi (Siagian, 2018:140). Menurut Pratiwi (2019:101), motivasi intrinsik adalah sesuatu yang timbul tanpa perlu adanya suatu rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sejalan dengan kebutuhannya

Sedangkan Menurut Luthans (2014) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti. Motivasi kerja intrinsik itu dibangkitkan secara internal, dengan kata lain motivasi kerja intrinsik adalah motif yang dikaitkan orang tersebut dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan-penghargaan intrinsik

mencakup perasaan akan tanggung jawab, prestasi, penyelesaian, perasaan bahwa sesuatu itu merupakan tugas atau tujuan yang menarik hati.

Berdasarkan pengertian-pengertian motivasi intrinsik di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja intrinsik adalah suatu dorongan yang membuat seorang pegawai melakukan pekerjaan serta tanggung jawabnya untuk memperoleh kesenangan dan kepuasan bekerja tanpa rangsangan dari luar

Penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Fransiska (2019), Widiantari & Santoso (2019), Taufek & Mustafa (2018), dan Yusuf (2021) mengatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhamad et al. (2019) menunjukkan motivasi intrinsik secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di Wisma Werdhapura Denpasar, fenomena yang berkaitan dengan motivasi intrinsik adalah Kurangnya kesempatan promosi yang diberikan pimpinan terhadap karyawannya. Promosi bertujuan mengembangkan keterampilan pegawai sehingga dengan diberikannya kesempatan promosi kepada pegawai akan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Selain itu masih kurangnya pengakuan dari pimpinan atas hasil kerja yang telah dicapai karyawannya. Pengakuan adalah suatu bentuk umpan balik atas hasil kerja yang telah diraih. Selain memberikan kesempatan untuk promosi,

pengakuan bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai agar kinerjanya lebih meningkat.

Sehubungan dengan hasil penelitian sebelumnya dan fenomena yang sudah diuraikan dengan lengkap diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi, Diklat, dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Wisma Werdhapura Denpasar“.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar?
- 2) Apakah diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar?
- 3) Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak di capai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai Wisma Werdhapura Denpasar.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan berguna dan memberikan manfaat, antara lain sebagai berikut:

### a) Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, diklat dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. serta dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu menjadi referensi bagi lembaga untuk di masa yang akan datang. Dan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bekal wawasan baik teoritis maupun penerapan teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan realita yang ada bagi peneliti.

### b) Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan pada perusahaan mengenai pentingnya budaya organisasi, diklat dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak Wisma Werdhapura Denpasar dalam merumuskan kebijakan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan merupakan pembentukan dari sebuah rencana kegiatan yang dibuat untuk memotivasi dan membimbing seseorang atau kelompok untuk mencapai sebuah tujuan yang spesifik (Daudkhane, 2017). Individu dengan tujuan yang jelas akan mampu mengarahkan perhatian serta usahanya pada kegiatan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebaliknya tanpa tujuan yang jelas individu akan kesulitan dalam mengatur dirinya sendiri. Mengacu pada *Goals Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) menjelaskan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. *Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan

tersebut Penentuan tujuan adalah sesuatu yang diperlukan untuk kesuksesan. Dengan pemahaman teori penetapan tujuan, kemudian dapat secara efektif menerapkan prinsip-prinsip untuk tujuan yang akan ditetapkan. Teori ini jelas mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **1) Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Hari (2019:4) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Sedangkan Menurut Samsuddin (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Effendy (2015:8), yang menyatakan Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam

memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggota dari suatu organisasi dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai aturan-aturan yang sudah ditetapkan di dalam organisasi tersebut.

## 2) Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2015), budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai - nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Kekuatan sebuah budaya organisasi dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap ethical climate dan ethical behaviour dari setiap anggotanya. Budaya yang kuat tentu akan membentuk standar etik yang tinggi, seperti toleransi yang tinggi dalam pengambilan resiko, agresif, dan berfokus pada hasil tanpa mengabaikan proses yang dilalui dalam organisasi. Manajer yang memiliki budaya kuat juga tentu akan memfasilitasi orang-orang di bawahnya untuk terus-menerus menerapkan standar etik tersebut.

Robbins (2015) mengatakan bahwa ciri-ciri dari budaya organisasi kuat adalah sebagai berikut :

- a) Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- b) Adanya tingkat kesepakatan yang tinggi antara anggota organisasi.

- c) Adanya pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

### 3) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala *sosial*. Menurut Robbins (2015), fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

- a) Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda, hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
- c) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d) Budaya organisasi merupakan perekat *social* yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Wirawan (2017), budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam suatu Organisasi, yaitu :

- a) Menjelaskan persamaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- b) Membangun sensitivitas atas identitas dari setiap anggota.
- c) Memfasilitasi komitmen generasi untuk sesuatu yang lebih besar daripada ketertarikan mereka sendiri.
- d) Membangun stabilitas dari sistem sosial

Sedangkan menurut Tika (2014), budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- a) Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b) Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense Of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan.
- c) Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem *social* didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
- d) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme control. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjaanya dengan efektif dan efisien.
- e) Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
- f) Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
- g) Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.

- h) Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
- i) Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
- j) Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

#### 4) **Unsur - unsur Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2014), budaya organisasi tersusun oleh beberapa unsur, yaitu:

##### a) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

##### b) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

##### c) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e) Berbagi nilai (sharing of value)

Organisasi perlu untuk berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang berguna bagi seseorang.

f) Pewarisan (learning process)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

g) Penyesuaian (adaptasi)

Anggota organisasi tentu mengalami proses penyesuaian pada setiap peraturan atau norma yang sedang berlaku dalam organisasi tersebut. Organisasi itu sendiri tentu juga mengalami proses adaptasi dengan perubahan yang berasal dari lingkungan sekitarnya.

## 5) Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut pendapat Meyta dalam Widyanto (2014:84) adalah sebagai berikut :

### a) Peraturan

Peraturan dilaksanakan secara seragam (tidak pandang bulu) kepada semua pihak tanpa memperhatikan kondisi tertentu atau masalah tertentu

### b) Jarak dengan atasan

Setiap karyawan dapat secara bebas menyatakan pendapat dan ide yang berbeda dengan atasan.

### c) Kepercayaan

Para karyawan bersifat terbuka kepada karyawan lain.

### d) Profesionalisme

Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus dapat mengembangkan kemampuan karyawan.

### e) Integrasi

Para Karyawan bersifat ramah dalam pergaulannya.

## 2.1.3 Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

### 1) Pengertian Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku kerja dari pegawai, melalui proses

belajar yang diterapkan pada pelatihan yang diharapkan adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi maupun batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi atau manajemen (administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen SDM) yang pada prinsipnya memberikan batasan yang tidak jauh berbeda.

Menurut Nitisemito (2017:86) memberikan pengertian tentang Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan. Mangkunegara (2017:41) menyatakan pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkungan pekerjaan yang ditanganinya saat ini, sedangkan pelatihan adalah aktifitas-aktifitas yang berfungsi meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dialami atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan dapat diartikan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik atau metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur yang

sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam kurun waktu yang relatif singkat (Harsono;2018:162).

Sedangkan menurut. Hasibuan (2016:75), pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang erat serta mempunyai arah yang sama, yaitu meningkatkan *skill, knowledge*, dan attitude dari karyawan. Pendidikan dan pelatihan tidak dapat dipisahkan karena pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama yaitu membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap mental dari karyawan agar dapat memberikan kontribusinya yang optimal kepada perusahaan.

Dari pengertian diatas, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pendidikan dan pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian tertentu, atau pengetahuan tertentu.

## 2) Tujuan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Pada dasarnya tujuan pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan sikap, tindakan, dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki oleh sasaran pendidikan pada periode tertentu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai pasal 2 dan 3, bahwa Diklat (Pendidikan/Pelatihan (Diklat)) bertujuan agar:

- a) Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasi kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c) Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat.
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Setiap pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang berbeda-beda menurut Wursanto (2014) bahwa pendidikan dan latihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a) Menambah pengetahuan pegawai
- b) Menambah keterampilan pegawai
- c) Mengubah dan membentuk sikap pegawai

- d) Mengembangkan keahlian pegawai, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif
- e) Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai
- f) Mempermudah pengawasan terhadap pegawai
- g) Mempertinggi stabilitas pegawai

Handoko (2014:104) menyatakan bahwa dua tujuan utama program diklat. Pertama, diklat dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

### 3) Metode Pelaksanaan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Pemilihan penggunaan metode atau teknik-teknik pendidikan dan pelatihan yang digunakan perusahaan bergantung pada beberapa pertimbangan. Wilson (2014:119) mengemukakan metode diklat, yakni:

- a) Metode latihan atau *training* terdiri dari lima cara:

(1) *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar,

- (2) *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut. Disini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan,
  - (3) *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, video dsb,
  - (4) *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja,
  - (5) *Apprenticeship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
- b) *Classroom Methods*, yang terdiri dari:
- (1) *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya.
  - (2) *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut.

Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-sarannya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya.

- (3) *Program instruksi*, dimana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi kedalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.
- (4) *Studi Kasus*, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lengkap karena sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya.
- (5) *Role Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu.
- (6) *Diskusi*, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehingga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi.

(7) *Seminar*, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat orang lain.

#### 4) Manfaat Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Manfaat Pendidikan dan Pelatihan menurut Simamora (2014:32), menyebutkan antara lain:

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan
- c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- d) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Siagian (2014) menyebutkan manfaat diadakannya program Diklat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a) Manfaat bagi perusahaan atau instansi

(1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang

berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

- (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- (4) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- (5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- (6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- (7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

b) Manfaat bagi para pegawai

- (1) Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik.

- (2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- (3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
- (4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- (5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- (6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.
- (7) Meningkatnya kepuasan kerja.
- (8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- (9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- (10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru di masa depan.

Mengacu pada seluruh uraian dari para pakar di atas bisa disimpulkan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program diklat adalah bermanfaat untuk individu dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai bermanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 5) Indikator Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) adalah suatu proses pendidikan yang didalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Veithzal (2014:220) menyatakan indikator-indikator dari diklat (pendidikan dan pelatihan) adalah :

- a) Jadwal diklat (pendidikan dan pelatihan) disesuaikan dengan kebutuhan para pegawai maupun organisasi atau lembaga.
- b) Manfaat diklat (pendidikan dan pelatihan) sehingga dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan permasalahan.
- c) Materi diklat (pendidikan dan pelatihan) disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai.
- d) Penyampaian diklat (pendidikan dan pelatihan) diharapkan dapat tepat guna sehingga pegawai mudah mengerti dan paham mengenai materi diklat (pendidikan dan pelatihan).
- e) Sasaran diklat (pendidikan dan pelatihan) disesuaikan dengan apa yang sudah dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas.

## 2.1.4 Motivasi Intrinsik

### 1) Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau penggerak, menurut Suryabrata (2014:114) adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan. Jadi motivasi bukanlah hal yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu yang dapat kita saksikan. Tiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang itu didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang itu, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Menurut Farida (2016:24) Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan (energy) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan dan semua kebutuhan dapat dipuaskan pada satu saat.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan

kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Menurut Hasibuan (2016). "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Menurut Mangkunegara (2017) "Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya".

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu alasan atau dorongan yang bisa berupa kata-kata, motivation training, keyakinan dari dalam diri sendiri, pengaturan mindset, dan atau keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu, dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja.

Dalam mewujudkan alasan untuk beraksi (motivasi), maka diperlukan stimulus (pendorong). Stimulus (pendorong) itu sendiri ada dua macam, yaitu:

- a) *High Class* yang berupa tarikan (*pull*).
- b) *Low Class* yang berupa dorongan (*push*).

Jika kedua-duanya digabungkan, maka akan diperoleh suatu energi yang besar dan akan membangkitkan rasa semangat dalam diri seseorang. Sebagai contoh: sebuah mobil yang mogok, jika didorong saja hanya akan bergerak lambat. Lain halnya jika ditambah dengan

tarikan. Mobil itu akan terasa lebih ringan dan Bergeraknya akan lebih cepat.

Begitu juga dengan diri manusia, manusia akan memiliki semangat juang yang tinggi jika mendapat dorongan dan kesadaran dari dalam dirinya sendiri. Tetapi semangat juang itu akan bertambah tinggi jika mendapat tarikan dari luar, seperti dorongan semangat dari keluarga, teman, atau yang lainnya.

## 2) Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang yang salah satunya disebabkan adanya dorongan untuk dapat berprestasi. Motivasi Intrinsik pegawai dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi individu itu sendiri maupun pihak organisasi (Siagian, 2018:140) Sedangkan menurut Pratiwi (2019:101), motivasi intrinsik adalah sesuatu yang timbul tanpa perlu adanya suatu rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sejalan dengan kebutuhannya.

Menurut Luthans (2014) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti. Motivasi kerja intrinsik itu dibangkitkan secara internal, dengan kata lain motivasi kerja intrinsik adalah motif yang dikaitkan orang tersebut dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan-penghargaan intrinsik mencakup perasaan akan tanggung jawab,

prestasi, penyelesaian, perasaan bahwa sesuatu itu merupakan tugas atau tujuan yang menarik hati.

Motivasi intrinsik Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan (Handoko,2014). Motivasi intrinsik menurut Suryabrata (2016) yaitu motivasi yang berfungsinya tidak memerlukan rangsangan dari luar.

Berdasarkan pengertian-pengertian motivasi intrinsik di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja intrinsik adalah suatu dorongan yang membuat seorang pegawai melakukan pekerjaan serta tanggung jawabnya untuk memperoleh kesenangan dan kepuasan bekerja tanpa rangsangan dari luar.

### **3) Tujuan Motivasi Intrinsik**

Menurut Saydam dalam Maulana (2015), Menjelaskan bahwa Motivasi adalah salah satu usaha dalam mengarahkan karyawan 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.

#### 4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Siagian (2014) menjelaskan bahwa motivasi kerja intrinsik seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh :

- a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja

Menurut Munandar (2016) faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari karyawan, yaitu :

- a) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
- b) Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
- c) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
- d) Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja, mencapai kinerja yang tinggi
- e) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja intrinsik adalah harga diri, kebutuhan, tanggung jawab, pencapaian dan pengakuan.

## 5) Indikator Motivasi Intrinsik

Adapun indikator motivasi intrinsik menurut Hasibuan (2016), antara lain :

- a) Prestasi adalah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.
- b) Penghargaan adalah pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja untuk pengembangan diri.
- c) Tanggung jawab adalah tugas karyawan agar memahami dengan benar peran dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.
- d) Kemajuan adalah kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang dalam hal pekerjaan.

### 2.1.5 Kinerja Pegawai

#### 1) Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut kamus umum adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas didalam suatu organisasi. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Adapun beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian dari kinerja, sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa :  
 ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2017:260) mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Menurut Wibowo (2014:7) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.”

Berdasarkan pengertian-pengertian yang sudah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

## 2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2016:14) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

### a) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari:

#### (1) Kemampuan potensi (IQ).

(2) Kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Robbins (2016) kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain:

- a) Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- b) Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- c) Komitmen.
- d) Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- e) Motivasi.

### 3) Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhanakan terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Cascio (2015: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
- b) Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
- c) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen

tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

- d) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
- e) Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al (2014: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

- a) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukurannya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
- b) Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
- c) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai

reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

- d) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
- e) Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, ternyata suatu instrumen penilaian kinerja harus didesain sedemikian rupa. Instrumen penilaian kinerja, harus berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Mengingat jenis dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi tidak sama, maka nampaknya, tidak ada instrumen yang sama untuk menilai seluruh pegawai dengan berbagai pekerjaan yang berbeda.

#### 4) Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016), Penilaian kinerja (performance appraisal) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (performance appraisal process) tiga langkah:

- a) Menetapkan standar kerja,
- b) Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian),
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Sedangkan Dessler (2016) menjelaskan bahwa di banyak organisasi, penilaian kinerja dilihat dan dilakukan hanya dalam hal aspek evaluatifnya sehingga mengabaikan penggunaannya untuk memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan karyawan melalui pelatihan, pembinaan, konseling dan umpan balik informasi penilaian. Penilaian kinerja diberikan peran yang lebih rendah dalam organisasi karena lebih banyak penekanan diberikan pada pemilihan, pelatihan, pengembangan dan administrasi gaji. Ini berarti bahwa organisasi meletakkan kereta di depan kuda dan pada gilirannya menghambat pertumbuhan individu dan organisasi yang asli.

Dessler (2016) menggambarkan peran penilaian kinerja sebagai alat untuk melihat ke depan untuk apa yang perlu dilakukan oleh

orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan pekerjaan untuk memenuhi tantangan baru. Lebih baik menggunakan keterampilan teknologi dan atribut juga akan mengembangkan kemampuan organisasi dan individu dan mencapai kesepakatan di bidang di mana kinerja perlu pada efektivitas karyawannya menghasilkan informasi yang mempengaruhi banyak keputusan organisasi.

Menurut Mondy dan Noe (2016), beberapa tujuan penilaian kinerja adalah:

- a) Mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan kerja setiap karyawan secara berkala.
- b) Dapat digunakan sebagai patokan perencanaan di bidang sumber daya manusia, khususnya peningkatan kondisi kerja, kualitas kerja dan pekerjaan yang dihasilkan.
- c) Digunakan sebagai patokan dalam pengembangan karyawan secara maksimal sehingga karyawan dapat diarahkan dalam mencapai jenjang dan perencanaan karier, serta kenaikan pangkat dan jabatan kerja.
- d) Dapat mendorong terciptanya hubungan yang baik antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan.
- e) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dalam hal ketersediaan sumber daya manusia, khususnya kinerja karyawan.
- f) Bagi karyawan dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan introspeksi kinerja masing masing.

- g) Bagi atasan yang memberikan penilaian akan dapat mengenal bawahan dan karyawan secara lebih baik lagi, sehingga atasan akan mampu membantu peningkatan motivasi kerja karyawan.
- h) Hasil penilaian kinerja diharapkan dapat memberikan manfaat dalam penelitian dan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan.

Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat.

#### 5) Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada tujuh indikator (Mangkunegara, 2017:80), yaitu:

- a) Kuantitas Kerja.

Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu

- b) Kualitas Kerja.

Kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan oleh perusahaan.

c) **Prosedur Kerja.**

Pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi tentang pekerjaan.

d) **Kreativitas.**

Kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan.

e) **Inisiatif**

Kemampuan pegawai untuk memulai tindakan tanpa menunggu perintah.

f) **Kerja sama**

Kerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

g) **Kehadiran**

Suatu keadaan dimana seseorang tidak datang untuk bekerja sesuai jadwal yang tepat waktu.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

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

- 1) Junaidi & Susanti (2019) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel gaya kepemimpinan.

- 2) Meutia & Husada (2019) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Perum Bulog. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel komitmen organisasi.
- 3) Kuswati (2020) meneliti tentang *The influence of organizational culture on employee performance at Municipal Waterworks (Perusahaan Daerah Air Minum, PDAM) in Majalengka*. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian.
- 4) Yuliana, dkk. (2021) meneliti tentang *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at PT. Pelindo IV (Persero) Makassar Container Terminal Branch*. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Teknik yang

digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian.

- 5) Girsang (2019) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel komitmen.

### **2.2.2 Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Pegawai**

- 1) Aqsa (2019) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Diklat Terhadap Kinerja Pegawai PT. Hasrat Tata Jaya Pekanbaru. Variabel yang digunakan adalah motivasi, diklat, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan motivasi dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah hanya pada lokasi penelitian.

- 2) Nurbeti & Sitepu (2020) meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. Variabel yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat), dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah hanya pada lokasi penelitian.
- 3) Taufek & Mustafa (2018) meneliti tentang *The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim*. Variabel yang digunakan adalah diklat, pengembangan dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah hanya pada lokasi penelitian.
- 4) Niati, dkk. (2021) meneliti tentang *the effect of training on work performance and career development by mediating work motivation. Respondents in this study were employees of PT. Asam Jawa in South Labuhanbatu Regency*. Variabel yang digunakan adalah diklat, pengembangan karir, motivasi dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah hanya pada lokasi penelitian dan variabel pengembangan karir, motivasi.

- 5) Syahputra & Jufrizen (2019) meneliti tentang pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Variabel yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat), promosi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel diklat secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, variabel promosi, dan variabel kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai**

- 1) Fransiska (2019) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Kesekretariat Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Riau. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel lingkungan kerja.

- 2) Widiantari & Santoso (2019) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Kuta Bali. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, variabel motivasi ekstrinsik, dan variabel lingkungan kerja.
- 3) Lee & Hidayat (2018) meneliti tentang *The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance in coal mining company in North Kalimantan province*. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel kepemimpinan transformasional.
- 4) Yusuf (2021) meneliti tentang *Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang*. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang

dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, dan variabel motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja.

- 5) Muhamad et al. (2019) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt. Konka Solusindo Manado. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan motivasi intrinsik secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Konka Solusindo Manado. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah lokasi penelitian, variabel kompensasi, dan variabel komitmen organisasi.

