

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

1.1.1. Pengertian Kinerja

Simamora dalam (Sutno, 2009), mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Mutmainah, 2013) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sutono (2009) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Mangkunegara (2015) menggambarkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian suatu hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang

dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat: Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Keumala Hayati, 2012)Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja Thamrin (2012).adanya korelasi signifikan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawannamun Kepuasan Kerja tidak signifikan terhadap kinerja. (Sutono, 2009)mendeskripsikan bahwa Etika Kerja Islam tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja namun kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja.Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu : Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Kontribusi pada organisasi(Robbins, Oh, Le, & Button, 2009)

1.1.2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan menurut Asnawi dalam (Widhayu, 2013) banyak hal yang dapat diharapkan keikutsertaan tenaga kerja dalam

program pendidikan dan pelatihan. Harapan tersebut diantaranya adalah menambah dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, dan proses pematangan kepribadian peserta pendidikan dan pelatihan, dampak dari hal-hal tersebut berpengaruh terhadap tujuan-tujuan selanjutnya, baik secara kuantitas dan kualitas, meningkatkan proses perencanaan SDM, baik untuk didik maupun dilatih dalam priode waktu yang tepat pula, meningkatkan semangat kerja.

Sementara menurut Notoatmodjo dalam (Leonando, 2013) pendidikan dan pelatihan dapat dipandang salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karjawannya harus memperoleh pelatihan yang besar. Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum penuh mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- b. Dengan adanya kemampuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi.
- c. Suatu organisasi atau instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan diperlukan dalam jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan diperlukan oleh jabatan tersebut.

d. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang.

Lebih lanjut menurut Notoatmodjo dalam (Leonando, 2013), pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan para pegawai, dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai yang bersangkutan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan / diklat adalah serangkaian usaha atau kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, perilaku, potensi, kemampuan dan produktivitas kerja yang dimiliki oleh seseorang. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan dalam ketentuan umum pasal 1 ayat 1, peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa, pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Lebih lanjut dalam pasal 2 peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 dijelaskan bahwa Diklat bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil. Sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan pegawai yang berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian 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.

Teori pendidikan dan pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan peraturan-peraturan metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatihan itu sendiri (sukidjo dalam Widhayu, 2013)

Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dan pelatihan didalam manajemen sumber daya (4M/ dimasukkan dalam input, sehingga ada tiga unsur, yakni input, proses dan output). Kedua sumber daya tersebut sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi, namun demikian peran sumberdaya manusia yang paling utama.

Untuk dapat membentuk sosok pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan yang menentukan dalam keberhasilannya, penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, pegawai negeri sipil (PNS) harus mempunyai sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik professional, sadar akan tanggungjawabnya, sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Sejalan pendapat tersebut, suradinata dalam (Widhayu, 2013), mengungkapkan, ada lima arah dan tahapan dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) sumber daya manusia.

1. Memiliki rasa untuk meningkatkan kesadaran dan rasa percaya diri.
2. Adanya peningkatan percaya diri.
3. Adanya peningkatan kesejahteraan dan, keamanan.
4. Adanya peningkatan kehidupan sosial dan budaya.
5. Peningkatan kualitas dan profesional dan dibidang tugasnya.

Pendidikan dan pelatihan pegawai, dalam hal ini pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses pembelajaran untuk menguasai aneka pengetahuan keterampilan, sikap nilai, meningkatkan rasa percaya diri keterampilan untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional kompetensi kerja. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu cara dan pola tindakan, yang dilakukan pimpinan dalam rangka meningkatkan kemampuan, produktivitas, kualitas, moral semangat kerja kesejahteraan dan keamanan.

Indikator Pendidikan dan Pelatihan menurut Hasibuan, (2012):

1. Pengaruh
2. Pendidikan
3. Mempersiapkan
4. Menciptakan
5. Mengembangkan

Selanjutnya Hasibuan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (2012) menjelaskan bahwa: pembinaan yang tepat untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja adalah antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) agar para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebab dengan adanya pembinaan tenaga kerja yang baik dan dilaksanakan dengan baik akan dapat menimbulkan kepribadian kerja.

1.1.3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengacu ke suatu system makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan perinsip-perinsip tersebut. Sejumlah peneliti telah melakukan kajian seputar konsep budaya organisasi. Robbins dalam (Widhayu, 2013), mendefinikan budaya organisasi sebagai “ *..a distinct and shared set of conscious and unconscious assumptions and values that binds organizational members together and prescribes appropriate patters of behavior.*” Atau menitikberatkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang

disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi. Peneliti lain seperti Larissa A. Grunig, *et.al* dalam (Leonardo, 2013), mendefinisikan budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok orang yang bekerja secara bersama-sama. Definisi lain, dan ini merupakan definisi dari seorang perintis teori budaya organisasi, diajukan oleh Edgar H. Schein dalam (Widhayu, 2013). Budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Dapat juga dikatakan, budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pemicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Robbins, Budaya Organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan

dan nasabah. Lebih lanjut Robbins dalam (Leonardo, 2013), menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini Robbins memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Robbins merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (1) misi, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas,

1.1.4. Motivasi

Motivasi adalah kerangka multidimensi karena individu biasanya dimotivasi oleh kombinasi faktor yang berbeda. Menjadi topik yang kompleks, penelitian tentang motivasi telah dipelajari dari berbagai pendekatan yang berbeda. Literatur organisasi terhadap motivasi telah lama menjaditerpolarisasi menjadi dua posisi utama; posisi ekonomi organisasi yang berfokus pada motivasi ekstrinsik danposisi perilaku organisasi yang menekankan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik

diperlukan untuk menganalisis dan memahami motivasi dan perilaku dalam organisasi. (Cinar *et.al.*,2011)

Motivasi adalah kegiatan yang menghasilkan, mendistribusikan dan memelihara tingkah laku seseorang. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu (Basthoumi, 2012). Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang (id.wikipedia.org) Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan/dorongan individu untuk mengeluarkan upaya yang maksimal dalam mencapai tujuan-tujuan individu. Teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow, ERG teori Aldelfer, Teori 2 faktor Herzberg's dan teori motiv sosial David McLelland, mendukung anggapan bahwa manusia melakukan pekerjaan karena termotivasi oleh kebutuhan. David McClelland dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf

maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

Kebutuhan akan prestasi (n-ACH). Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut. Variabel ini diungkap menggunakan aspek-aspek yang didasarkan McClelland dalam (Prihatsanti, 2010) yaitu 1) tanggung jawab pekerjaan, 2) inovatif, 3) persistence.

Hasil dari pengukuran motivasi dan engagement dengan metode *motivation and engagement wheel*, ditemukan bahwa motivasi berhubungan signifikan dengan engagement dalam tempat kerja berimplikasi dengan hasil kerja (*performance outcome*). Penelitian lain menunjukkan bahwa ada pengaruh 8 dari 10 unsur motivasi (motivasi Prestasi, Pengakuan,

Tanggung Jawab, Pengembangan, Gaji, Kondisi kerja, Hubungan antar pribadi, Supervisi) dengan Kinerja ([Noor & Kapalawi, 2013](#)) yang artinya bahwa motivasi meningkat maka akan meningkatkan prestasi kerja SDM.

Organisasi harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi.

1.2. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis, skripsi dan jurnal-jurnal sebagaimana dijelaskan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel. 2.1
Penelitian Terdahulu

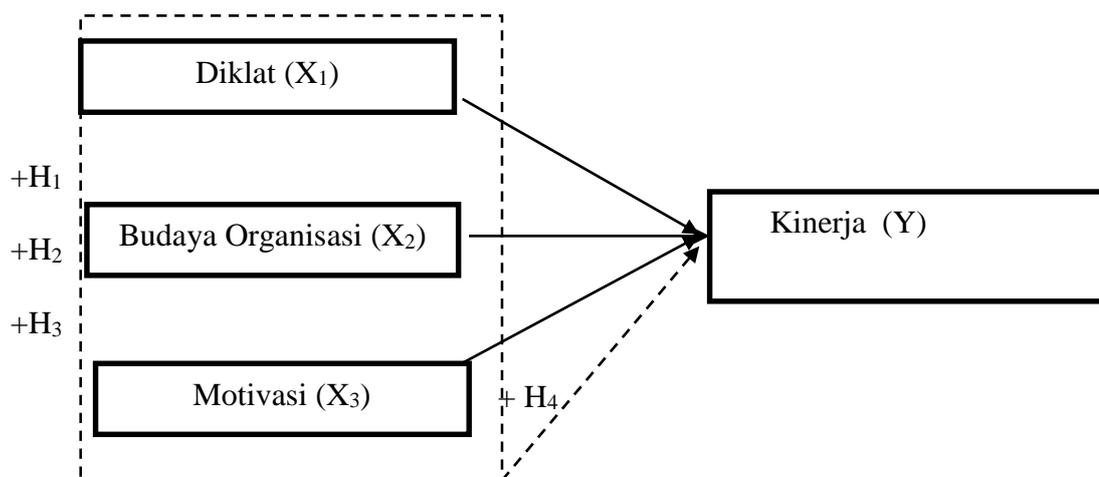
No	Judul	Variabel	Hasil
1	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Haragon Surabaya (Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutant, 2013)	Pelatihan (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima. 2. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima. 3. Pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima
2	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh (Dedi Kurniawan, A. Rahman Lubis, Muhammad Adam, 2012)	Budaya Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada hasil pengujian hipotesis pertama dapat dijelaskan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. 2. Pada hasil pengujian hipotesis kedua dapat dijelaskan bahwa budaya kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga International

			<p>Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.</p> <p>3. Sedangkan motivasi kerja secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.</p>
3	<p>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan <i>Joint Operating Body</i> Pertamina PertoChina <i>East Java</i>)</p> <p>(Widhayu Ningrum, Bambang Swasto Sunuharyo, Moehammad Soe'oad Hakam, 2013)</p>	<p>Pendidikan dan pelatihan (X)</p> <p>Kinerja (Y)</p>	<p>Pendidikan Karyawan dan Pelatihan Karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan <i>Joint Operating Body</i> Pertamina PetroChina <i>East Java</i>, Hal ini memiliki makna bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p> <p>Variabel pendidikan karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan <i>JointOperating Body</i> PertaminaPetroChina <i>East Java</i>. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi Pendidikan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.</p>

1.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik, stres kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bada Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara.

Adapun kegiatan yang akan dilakukan dimulai dari bagan berikut ini:



Sumber: Saina Nur, 2013 (dengan penyesuaian)

Gambar. 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

1.4. Perumusan Hipotesis

Dari kerangka pemikiran teoritis diatas maka dalam penelitian ini akan dirumuskan hipotesis guna memberikan arah dan pedoman dalam melakukan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Dari kerangka konseptual diatas maka didapat hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. H₁: Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b. H₂: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. H₃ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. H₄ : Diklat, Budaya Organisasi, Motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.