

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pelatihan

Proses yang paling penting yang tidak dapat dilepaskan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia adalah pelatihan. Andai saja organisasi tidak melaksanakan pelatihan maka tentu saja organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dalam hal penetapan tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk menyampaikan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada paraya karyawan supaya tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Olaniyad Ojo dalam Al-rawahi (2022 : 1) menjelaskan bahwa pelatihan sangat penting karena berguna untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, keterampilan, pengetahuan, dan kepuasan kerja, serta mengembangkan sikap karyawan.

Pendapat lain dari Dessler (2020 : 2) mengemukakan bahwa pelatihan sebagai suatu proses mengajar karyawan baru atau karyawan yang saat ini bekerja dengan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan

Sementara itu Noe (2017 : 8) menjelaskan bahwa pelatihan mengacu pada perencanaan perusahaan guna memfasilitasi pembelajaran berupa kompetensi, keterampilan, dan perilaku terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan.

Kemudian Mangkunegara (2017 : 44) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas

Selanjutnya Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2016 : 169) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses sistematis yang mengubah tingkah laku karyawan guna mencapai tujuan organisasi, yang berhubungan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka dapat diketahui bahwa pelatihan merupakan sebuah rancangan, proses, upaya perusahaan dalam memberikan fasilitas pembelajaran untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dalam bekerja yang harus diikuti oleh karyawan. Hal ini dimaksudkan supaya karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

2.1.1.2 Indikator Pelatihan

Untuk mengetahui capaian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Maka organisasi harus mampu menetapkan indikator apa saja yang harus dipenuhi supaya visi dan misi serta strategi organisasi dapat dipahami oleh para karyawan.

Berikut ini adalah indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2016 : 51) yang harus dipenuhi oleh organisasi dalam melaksanakan pelatihan, diantaranya adalah:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode Pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

Dapat diketahui dari pendapat tersebut bahwa terdapat lima indikator dalam melaksanakan pelatihan yang harus dirancang dan diterapkan oleh organisasi untuk mensukseskan sebuah program pelatihan kepada karyawan dalam organisasi.

2.1.1.3 Tahapan-Tahapan Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan tentu saja organisasi harus mendesain pelatihan berupa sehingga program pelatihan dapat dilaksanakan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam organisasi. Berikut ini merupakan tahapan-tahapan pelatihan menurut, Noe et al. (2016) yang dijelaskan melalui beberapa tahap yaitu:

1. Penilaian kebutuhan akan pelatihan, apakah organisasi mengharuskan karyawannya belajar
2. Organisasi memastikan karyawan siap untuk melaksanakan pelatihan dalam hal sikap, motivasi, keterampilan dasar, dan lingkungan kerja mereka.
3. Merencanakan program pelatihan, termasuk didalamnya tujuan program, instruktur, dan metode.

4. Memberikan evaluasi atas hasil pelatihan dengan memberikan umpan balik untuk merencanakan program pelatihan di masa depan.

Merumuskan dan merencanakan pelatihan harus dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan yaitu dengan cara menganalisis kebutuhan-kebutuhan pelatihan, sehingga pada akhirnya program pelatihan dapat dilaksanakan dan kemudian akan menjadi bahan evaluasi atas hasil yang didapatkan untuk program pelatihan berikutnya di masa yang akan datang.

Selain itu, menurut Dessler (2019 : 286-314) proses pelatihan dapat melalui tahapan-tahapan yang dinamakan ADDIE (*analysis, design, develop, implement, evaluate*) dimana dengan penjabaran tahapan-tahapan pelatihan sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan, dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru dan mereka yang kinerjanya kurang.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, tahapan ini merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan dan evaluasi program
3. Mengembangkan program, tahapan ini merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut berdasarkan perancangan yang telah dilaksanakan.
4. Implementasi pelatihan, tahap ini pelatihan benar-benar dilaksanakan
5. Evaluasi efektivitas pelatihan, tahap ini merupakan tahap terakhir dimana memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan

dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2.1.1.4 Prinsip-Prinsip Pelatihan

Pelatihan memiliki prinsip-prinsip yang harus dilakukan dalam perencanaan pelatihan. Mc Ghee dalam Mangkunegara (2016 : 51) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan sebagai berikut:

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon positif dari peserta
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Selain itu, menurut Sastrohadiwiryono dalam Busono (2017) menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan dapat tercapai bila didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. *Individual differences* (Perbedaan individu)

Setiap individu mempunyai karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya seperti daya tangkap pengetahuan, latar belakang, latar belakang pendidikan, pengalaman, usia dan minat, sehingga harus disusun sebuah program pendidikan dan pelatihan yang dapat diterima semua karyawan peserta pendidikan dan pelatihan.

2. *Relation to job analysis* (Hubungan dengan analisis jabatan)

Keterangan dari analisis jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan peserta sehingga program pendidikan dan pelatihan pun akan disesuaikan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

3. *Motivation* (Motivasi)

Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi karyawan peserta program pendidikan dan pelatihan. Karena faktor usia memengaruhi motivasi seseorang dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, maka programnya harus dibuat sedemikian rupa agar peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

4. *Active participation* (Partisipasi yang aktif)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus menciptakan keadaan dimana peserta turut aktif dalam program tersebut, sehingga peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

5. *Selection of trainees* (Seleksi Peserta)

Meskipun menurut urgensinya bahwa seluruh karyawan perlu diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, namun akan lebih baik jika yang mengikutinya adalah karyawan yang mempunyai minat dan bakat pada program itu.

6. *Selection of trainer* (Pemilihan para pengajar)

Pengajar merupakan orang-orang terpilih yang memenuhi persyaratan sesuai dengan tujuan perusahaan agar program pendidikan

dan pelatihan dapat mencapai sasaran maka perlu pemilihan para pengajar.

7. *Trainer for trainee* (Pelatihan pengajar)

Sebaiknya pengajar diberikan pelatihan agar mengetahui tujuan dari diadakannya program pendidikan dan pelatihan dan mengetahui bagaimana cara memberikan materi yang sesuai dengan keadaan peserta.

8. *Training method* (Metode Pendidikan dan pelatihan)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus jelas metode yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan serta tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraanya.

9. *Principle of learning* (Prinsip Belajar)

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat peserta dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal – hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat seperti dari yang tadinya tidak tahu kemudian menjadi tahu dan sebagainya.

2.1.1.5 Metode Pelatihan

Dalam desain pelatihan perusahaan membutuhkan metode yang tepat, supaya isi dari pelatihan dapat diserap dengan mudah oleh peserta pelatihan. Tersedia berbagai macam metode untuk melakukan pelatihan yang dikemukakan oleh Sinambela (2016,189), diantaranya adalah:

1. *On the job training* (OJT)

Metode ini sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat dipelajari sehari-hari dalam waktu tertentu, Mangkunegara dalam Sinambela (2016 : 190) menyebutkan bahwa hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh dari metode *on the job training*. Manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas. Keunggulan dari metode ini adalah transfer pengetahuan atau keterampilan bisa didapatkan dengan cepat dan dengan tempo yang tinggi, mengingat peserta pelatihan berada ditempat yang sesungguhnya bekerja. Sehingga mereka dapat secara langsung menerapkan keterampilan yang diperoleh.

2. Latihan Instruksi Kerja atau *Job Instruction Training* (JIT)

Meskipun banyak keuntungan dan keunggulan dari metode *on the job training* (OJT), akan tetapi memiliki kelemahan diantaranya adalah bahwa proses penyelenggaraannya harus pada waktu yang bersamaan, dan peserta tidak bisa banyak. Oleh karena itu, metode latihan instruksi kerja dirancang sebagai reduksi dari kelemahan pada metode *on the job training*, selanjutnya metode latihan instruksi kerja ini dirancang untuk memberikan bimbingan, latihan keterampilan *on the job* ke berbagai lapisan karyawan. Oleh karena itu metode ini merupakan sebuah teknik yang dapat disesuaikan dengan usaha latihan bagi semua karyawan dalam program *off the job* maupun *on the job*.

3. Pengajaran di Ruang Kelas

Metode ini melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas walaupun juga dilakukan di area pekerjaan.

4. Metode Simulasi

Metode simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya

5. Pemodelan Perilaku

Pemodelan perilaku merupakan salah satu teknik yang paling efektif untuk mengajarkan berbagai keterampilan antarpribadi.

6. *Vestibule Method* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digambarkan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. *Vestibule Method* merupakan metode pelatihan yang cocok bagi peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam beberapa hari sampai dengan beberapa bulan tergantung materi yang disampaikan dan akan diawasi oleh instruktur.

7. Metode Belajar Campuran

Karena adanya keterbatasan pembelajaran online terkait dengan teknologi, pilihan orang-orang yang akan dilatih melakukan hubungan tatap muka dengan para instruktur dan pembelajaran lain, dan ketidakmampuan organisasi menemukan waktu yang tidak terjadwal selama hari kerja untuk

menyediakan pembelajaran dari dekstop, banyak organisasi pindah ke pendekatan pembelajaran cangkakan atau campuran. Metode campuran menggabungkan pembelajaran online, pembelajaran tatap muka, serta metode lain untuk menyebar materi pembelajaran

8. Sistem Manajemen Pembelajaran

Metode ini merupakan metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas kelompok. Pelatihan diarahkan pada peningkatan berbagai keterampilan orang-orang yang dilatih dengan beberapa gagasan dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antarpribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan baik dirinya sendiri maupun rekan kerjanya.

9. Metode Membangun Kelompok

Metode ini merupakan metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas kelompok.

10. Pelatihan Tim

Pelatihan tim menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.

2.1.1.6 Tujuan Pelatihan

Pelatihan memiliki tujuan yang harus dicapai, yaitu dimana karyawan mampu menyerap materi, pengetahuan, dan keterampilan kerja yang diberikan, sehingga pada saat bekerja karyawan dapat bekerja dengan produktif dengan kualitas yang baik.

Berikut ini merupakan tujuan pelatihan menurut pendapat dari Noe (2017 : 8) adalah untuk karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Selanjutnya pendapat lain dari Mangkunegara (2016 : 52) mengemukakan tujuan dari pelatihan diantaranya adalah:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescene*)
9. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan

2.1.1.7 Efek dari Pelatihan

Selain dapat mencapai tujuan tertentu, pelatihan juga memiliki manfaat yang dapat dirasakan. Dessler (2020 : 266) mengemukakan model evaluasi pelatihan kirkpatrick, dimana model ini memiliki empat efek terhadap pelatihan yaitu:

1. Reaksi. Untuk mengevaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program
2. Belajar. Untuk menguji apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, yang mereka miliki dari pelatihan.
3. Perilaku. Untuk mengetahui apakah perilaku ditempat kerja peserta pelatihan berubah karena program pelatihan.

4. Hasil. Hasil apa yang dapat dicapai dalam hal tujuan pelatihan yang ditetapkan sebelumnya

Beberapa manfaat lain menurut Suparyadi (2015 : 185) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemandirian karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.
2. Meningkatkan motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat.
3. Menumbuhkan rasa memiliki dan rasa diakui keberadaannya juga kontribusinya sangat dipelukan.
4. Mengurangi keluarnya karyawan dikarenakan memiliki rasa nyaman dalam bekerja.
5. Meningkatkan laba perusahaan karena karyawan yang terlatih dengan baik akan memproduksi barang atau jasa yang memuaskan pelanggan.

2.1.2 Efikasi Diri

Efikasi diri merupakan suatu perasaan yang terdapat didalam diri seseorang yang menunjukkan persepsi yang diyakini seseorang terhadap lingkungan sekitar yang akan memberikan pengaruh positif atau sebaliknya kepada seorang karyawan. Organisasi sebagai wadah bagi seorang karyawan dalam bekerja harus memberikan fasilitas ataupun strategi yang dapat membuat karyawan memiliki efikasi diri yang positif terhadap organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Efikasi Diri

Efikasi diri menurut Agustini (2019 : 48) yakni keyakinan seseorang mengenai kemampuannya dalam mengatasi berbagai macam situasi pada diri seseorang. Efikasi diri dapat memengaruhi seseorang dalam berperilaku dan dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Pendapat lain dari Bandura dalam Fitriyah *et al.* (2019) mengemukakan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan diri individu dalam memperhitungkan kemampuannya dalam melakukan sesuatu untuk mencapai hasil pada situasi dan kondisi tertentu. Keyakinan diri individu terhadap kemampuan melaksanakan suatu tugas tergantung pada tingkat kesukaran tugas dan kecakapan individu dalam menghadapi tugas tersebut.

Sementara itu menurut pendapat lain Efikasi diri dalam Candra, S. and Dewi, S. (2022) adalah kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan semua yang menjadi tugasnya, mencapai tujuan dan merencanakan tindakan untuk mencapai target tertentu. Seseorang meyakini jika berhasil melakukan suatu pekerjaan maka akan ada respon positif yang didapat, sehingga rasa percaya diri orang tersebut akan meningkat. Efikasi diri menjadi bagian dari sistem diri yang meliputi sikap, kemampuan dan keterampilan kognitif seseorang.

Berkaitan dengan beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa efikasi diri merupakan keadaan persepsi seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya dalam situasi tertentu yang dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia bekerja, yang akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas seseorang dan organisasi harus mampu memberikan fasilitas kepada para karyawan supaya

karyawan memperoleh efikasi positif yang pada akhirnya akan memberikan dampak pada produktivitas karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Indikator Efikasi Diri

Indikator efikasi diri menurut Anita dalam Agustini (2019 : 53) antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam menghadapi masalah situasi yang tidak menentu yang mengandung unsur kekaburan tidak dapat diprediksi dan penuh tekanan
2. Keyakinan terhadap kemampuan menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil
3. Keyakinan mencapai target yang ditentukan
4. Keyakinan terhadap kemampuan mengatasi masalah yang muncul
5. Pengharapan akan hasil, keyakinan akan kemampuan diri bahwa suatu rencana tindakan akan berhasil baik bila dilandasi oleh suatu pengharapan.

Selain itu, menurut Bandura dalam Sagita (2018) indikator dari efikasi diri terdiri dari diantaranya yaitu:

1. Perilaku Memilih
2. Usaha yang dilakukan dan daya tahan
3. Pola berpikir dan reaksi emosi
4. Perwujudan dari keterampilan yang dimiliki

2.1.2.3 Sumber Efikasi Diri

Efikasi diri dapat terbentuk pada diri manusia dengan mempelajari dan mengembangkan empat sumber informasi, yaitu: (Bandura dalam Ghufro dan Rini Risnawita S, 2016 : 78)

1. Pengalaman menguasai sesuatu

Sumber yang paling berpengaruh dari efikasi diri adalah pengalaman menguasai sesuatu, yaitu performa masa lalu, secara umum performa yang berhasil akan meningkatkan ekspektasi mengenai kemampuan, dan hal ini mempunyai enam dampak yaitu: meningkatkan efikasi diri secara proporsional, tugas dapat di selesaikan dengan baik, menurunnya kegagalan, kegagalan tidak menimbulkan emosi, kegagalan mengukuhkan rasa menguasai diri, kegagalan yang terjadi mempunyai dampak sedikit.

2. Modeling Sosial

Modeling sosial yaitu *vicarious experiences*, secara umum dampak dari modeling sosial tidak sekuat dampak yang di berikan oleh performa pribadi dalam meningkatkan level efikasi diri, tetapi mempunyai dampak yang kuat saat memperhatikan penurunan efikasi diri.

3. Persuasi Sosial

Dampak dari sumber ini cukup terbatas, tetapi di bawah kondisi yang tepat, persuasi diri orang lain dapat meningkatkan atau menurunkan efikasi diri.

4. Kondisi Fisik dan Emosional

Emosi yang kuat biasanya akan mengurangi performa saat orang mengalami ketakutan yang kuat dan kecemasan atau tingkat stres yang tinggi, kemungkinan akan mempunyai ekspektasi efikasi yang rendah.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Efikasi Diri

Tinggi rendahnya efikasi diri seseorang dalam melaksanakan tugas sangat bervariasi. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor yang berpengaruh kepada persepsi seseorang terhadap kemampuannya. Fitriyah *et al.* (2019 : 10) menjelaskan hal-hal yang memengaruhi efikasi diri pada diri individu yaitu:

1. Budaya

Budaya dapat memengaruhi efikasi diri melalui nilai dan kepercayaan yang mempunyai fungsi sebagai sumber penilaian efikasi diri dan konsekuensi dari keyakinan diri

2. Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin juga dapat memengaruhi efikasi diri. Bandura menyatakan bahwa wanita mempunyai efikasi diri yang lebih tinggi dalam mengelola sesuatu dibandingkan laki-laki. Wanita bisa berprofesi sebagai ibu rumah tangga dan juga sebagai wanita karir itu akan memiliki efikasi diri yang tinggi dibanding laki-laki yang pekerja

3. Sifat dari tugas yang dihadapi

Semakin kompleks derajat kesulitan tugas yang dihadapi individu maka akan semakin rendah orang tersebut menilai kemampuan dirinya sendiri. Seseorang yang dihadapi tugas yang mudah dan sederhana maka akan semakin tinggi orang tersebut menilai kemampuan yang dimilikinya

4. Insentif eksternal

5. Insentif berupa *reward* yang diberikan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dengan baik dan berhasil. *Reward* bisa berupa pujian, materi, dan lainnya.

6. Status atau peran individu dalam lingkungan sosial

Status sosial bisa memengaruhi efikasi diri seseorang. Efikasi diri seseorang tinggi jika ia memiliki status sosial yang tinggi. Sebaliknya efikasi diri seseorang rendah jika memiliki status sosial yang kecil di lingkungannya

7. Informasi tentang kemampuan diri

Efikasi diri seseorang tinggi atau rendah jika individu tersebut memperoleh informasi yang positif dan negatif tentang dirinya.

Selain itu, menurut Bandura dalam Ghufron dan Rini Risnawita S (2016 : 37) menjelaskan bahwa efikasi diri dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Konsep Diri

Terbentuknya kepercayaan diri pada diri seseorang diawali dengan perkembangan konsep diri yang diperoleh dalam pergaulannya dalam suatu kelompok. Hasil interaksi terjadi akan menghasilkan konsep diri.

2. Harga Diri

Konsep diri yang positif akan membentuk harga diri yang positif pula. Harga diri adalah penilaian yang dilakukan terhadap diri sendiri. Santoso berpendapat bahwa tingkat harga seseorang akan memengaruhi tingkat kepercayaan diri seseorang.

3. Pengalaman

Pengalaman dapat menjadi faktor munculnya rasa percaya diri. Sebaliknya, pengalaman juga dapat terjadi faktor penurunnya rasa percaya diri seseorang.

4. Pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang akan berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan diri seseorang. Tingkat pendidikan yang rendah akan menjadi orang tersebut tergantung dan berada dibawah kekuasaan orang lain yang lebih pandai darinya. Sebaliknya, orang yang mempunyai pendidikan tinggi akan memiliki tingkat percaya diri yang lebih dibandingkan yang berpendidikan rendah.

2.1.2.5 Aspek Efikasi Diri

Efikasi diri telah membentuk dan memengaruhi aktivitas individu. Bandura, et al dalam Agustini (2019 : 50) menjelaskan mengenai proses psikologis dalam efikasi diri yang turut berperan dalam diri manusia sebagai berikut:

1. Proses Kognitif

Bandura menyebutkan bahwa pengaruh dari efikasi diri pada kognitif seseorang sangat bervariasi. Proses kognitif merupakan proses berfikir, didalamnya termasuk pemerolehan, pengorganisasian, dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari sesuatu yang difikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki efikasi yang tinggi lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu yang efikasi dirinya rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan.

2. Proses Motivasi

Efikasi diri memainkan peranan penting dalam mengatur motivasi diri. Kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui kognitif. Individu memberi motivasi bagi diri mereka sendiri dan mengarahkan tindakan

melalui pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat memengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka menghadapi kegagalan

3. Proses Afeksi

Proses afeksi merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. Efikasi diri akan mempunyai kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya stres dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan, dan juga akan memengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. Efikasi diri memegang peran penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan. Semakin kuat efikasi diri, individu semakin berani bertindak menghadapi situasi yang menekan dan mengancam. Individu yang yakin pada dirinya sendiri dapat menggunakan kontrol pada situasi yang mengancam, tidak membangkitkan pola pikir yang mengganggu. Sedangkan bagi individu yang tidak bisa mengatur situasi mengancam akan mengalami kecemasan yang tinggi.

4. Proses Selektif

Proses selektif akan memengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. Individu menghindari aktivitas dan situasi yang mereka percaya telah melampaui batas kemampuan dalam dirinya, namun individu tersebut telah siap melakukan aktivitas-aktivitas yang

menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi. Perilaku yang individu buat ini akan memperkuat kemampuan, minat-minat dan jaringan sosial yang memengaruhi kehidupan, dan akhirnya akan memengaruhi arah perkembangan personal. Hal ini karena pengaruh sosial berperan dalam pemilihan lingkungan, berlanjut untuk meningkatkan kompetensi, nilai-nilai dan minat-minat tersebut dalam waktu yang lama setelah faktor-faktor yang memengaruhi keputusan keyakinan telah memberikan pengaruh awal.

Dimana komponen efikasi diri menurut Fitriyah *et al.* (2019 : 9) terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. *Magnitude*, berkaitan dengan individu merasa mampu menyelesaikan tugas dari yang ringan hingga yang berat.
2. Kekuatan (*strength*), berkaitan tingkat kekuatan dari keyakinan mengenai kemampuannya.
3. Generalisasi (*generality*) individu merasa yakin akan kemampuannya pada setiap situasi yang berbeda

Berdasarkan kepada uraian diatas dapat kita ketahui bahwa aspek efikasi diri terdiri dari tingkatan *magnitude* , kekuatan dan generalisasi. Dimana hal ini dipengaruhi oleh berbagai proses seperti proses kognitif, proses motivasi, proses afeksi, dan proses selektif. Efikasi diri mempengaruhi kondisi psikologis seseorang untuk melakukan sesuatu yang dikerjakan berdasarkan hal-hal yang ada dalam dalam diri seseorang tergantung kepada tingkatan kemampuan dan keyakinan individu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

2.1.2.6 Dampak Efikasi Diri

Luthans dalam Agustini (2019 : 49) mengemukakan dampak positif dari efikasi diri, diantaranya adalah:

1. Pemilihan perilaku, misalnya keputusan akan dibuat berdasarkan bagaimana efikasi diri yang dirasakan seseorang terhadap pilihan. Misalnya tugas kerja atau bidang karir
2. Usaha motivasi, misalnya orang akan mencoba lebih keras dan lebih banyak berusaha pada suatu tugas dimana efikasi diri mereka lebih tinggi dari pada mereka yang memiliki efikasi diri yang rendah.
3. Daya tahan, misalnya orang dengan efikasi diri tinggi akan mampu bangkit dan bertahan saat menghadapi masalah atau kegagalan, sementara orang dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah saat menghadapi rintangan
4. Pola pemikiran fasilitatif, misalnya penilaian efikasi memengaruhi perkataan pada diri sendiri (*self-talk*) seperti orang dengan efikasi diri tinggi mungkin mengatakan pada diri sendiri, “Saya tahu saya menemukan cara untuk memecahkan masalah ini”. Sementara orang dengan efikasi diri rendah mungkin berkata pada diri sendiri “Saya tahu saya tidak bisa melakukan hal ini, saya tidak mempunyai kemampuan”.
5. Daya tahan terhadap stress, misalnya orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengalami stress dan malas karena mereka berfikir gagal, sementara orang dengan efikasi diri tinggi memasuki situasi penuh tekanan dengan percaya diri dan kepastian dan dengan demikian dapat menahan reaksi stress.

Bandura dalam Amir dan Risnawati (2016 : 161) menjelaskan bahwa efikasi diri memengaruhi tindakan, upaya, ketekunan, fleksibilitas dalam perbedaan, dan realisasi dari tujuan, sehingga efikasi diri yang terkait dengan kemampuan seseorang seringkali menentukan *outcome* sebelum tindakan terjadi. Dampak dari efikasi diri diantaranya yaitu:

1. Memengaruhi pengambilan keputusannya dan memengaruhi tindakan yang akan dilakukannya. Seseorang cenderung akan menjalankan sesuatu apabila ia merasa kompeten dan percaya diri, dan akan menghindarinya apabila tidak.
2. Membantu seberapa jauh upaya ia bertindak dalam suatu aktivitas, berapa lama ia bertahan apabila mendapat masalah, dan seberapa fleksibel dalam suatu situasi yang kurang menguntungkan baginya. Makin besar *self-efficacy* seseorang, makin besar upaya, ketekunan, dan fleksibilitasnya.
3. Memengaruhi pola pikir dan reaksi emosionalnya. Seseorang dengan efikasi diri yang rendah mudah menyerah dalam menghadapi masalah cenderung menjadi stres, depresi, dan mempunyai suatu visi yang sempit tentang apa yang terbaik untuk menyelesaikan masalah itu. Sedangkan efikasi diri yang tinggi, akan membantu seseorang dalam menciptakan suatu perasaan tenang dalam menghadapi masalah atau aktivitas yang sukar.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya manusia bekerja tentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, tentu salah satu harapan yang harus terpenuhi salah satunya adalah mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Dimana kepuasan dalam bekerja merupakan hal yang bersifat individual karena tingkat kepuasan masing-masing individu berbeda beda, dan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seseorang dari sumber pekerjaannya yang membuat mereka merasakan kesenangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keterlibatan kerja, dan sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi pekerjaan dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang dianggap penting untuk harga diri dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Steven dan Prasetyo dalam Syarif *et al.*, 2022 : 193)

Pendapat lain dari Qomariah (2020 : 54) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks, dimana selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berhubungan dengan situasi kerja, yang diantaranya hubungan kerja antar sesama karyawan, imbalan yang diterima, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Selanjutnya hal ini juga dijelaskan oleh Edy Sutrisno (2017 : 4) dimana kepuasan kerja sebagai reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini sebagai akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan,

sehingga akan menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kemudian Robbins, A.Judge dan T.Campbell (2017 : 63) juga menjelaskan mengenai kepuasan kerja dimana kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi terhadapnya karakteristik pekerjaan.

Sementara itu Greenberg dan Baron dalam Sinambela (2016 : 302) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu.

Dari pengertian di atas dapat kita ketahui bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi dari kondisi emosional yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu pimpinan organisasi dirasa perlu untuk memahami dan memberikan arahan untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawannya.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja memberikan gambaran penting dari sisi karyawan. Dimana dapat diketahui dari segi apa karyawan merasa puas atau tidak dalam melakukan sebuah pekerjaan. Indikator kepuasan kerja seorang karyawan dengan pekerjaannya dapat didasari oleh beberapa faktor, hal tersebut dijelaskan oleh Robbins, A.Judge dan T.Campbell (2017 : 79) yaitu:

1. “*Nature of the work*” sifat pekerjaan apakah sesuai dengan keterampilan atau tidaks
2. “*Supervision*” pengawasan dan sejauh mana perhatian dan penghargaan dapat diterima

3. “*Present Pay*” kecukupan atas imbalan yang diterima
4. “*Promotion Opportunities*” kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
5. “*Relationship with Co-Workers*” hubungan dengan rekan kerja yang mencerminkan hubungan antar karyawan dengan karyawan lain, baik sama atau berbeda jenis pekerjaannya.

Selain itu menurut Mangkunegara dalam Riadi (2021) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator untuk menunjukkan kepuasan kerja pada seorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kesesuaian. Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan
2. Rasa adil. Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.
3. Hilangnya perasaan tidak puas. Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari tidakpuasan seseorang. Adapun faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan dan keamanan kerja
4. *Satisfiers*. Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan seseorang, meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi dan tanggung jawab.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tentu saja faktor tersebut dipengaruhi oleh karakteristik setiap individu berdasar kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginannya. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Syahril dan Ningrum, T. A. (2021 : 34) adalah:

1. Faktor individual seperti umur, kesehatan, watak, serta keinginan
2. Faktor sosial seperti hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, serta hubungan ditengah masyarakat
3. Faktor utama suatu pekerjaan diantaranya seperti upah, pengawasan, kesejahteraan kerja, suasana kerja, dan kesempatan dalam meningkatkan keterampilan dan kemajuan

Adapun menurut Akhyadi (2015) menjelaskan bahwa teradapat tiga faktor utama yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor yang terkait dengan pegawai, yaitu diantaranya seperti usia, jenis kelamin, lamanya pengabdian, kepribadian, orang yang bergantung, ambisius dan kemampuan mental
2. Faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan, yaitu diantaranya seperti gaji, kesempatan promosi, rasa aman dan pengawas/penyelia
3. Faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendir, yaitu diantaranya seperti kondisi kerja, keterampilan, hubungan dengan rekan kerja, lokasi tempat kerja dan pekerjaan itu sendiri.

2.1.3.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja

2.1.3.4.1 Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya, dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan dapat diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka karyawan akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2.1.3.4.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Edward Lawler dimana dia mengembangkan teori ekuitas untuk membantu menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan gaji. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan adalah penyebab terjadinya ketidakpuasan.

2.1.3.5 Respon Dari Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins, A.Judge dan T.Campbell (2017 : 82) menerangkan apa yang terjadi saat karyawan menyukai pekerjaan dan ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan. Dimana tanggapannya adalah sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*) yaitu perilaku yang ditujukan untuk keluar dari organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*voice*) yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk memberikan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif tapi optimistis membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan

dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

4. Pengabaian (*Neglect*) yaitu secara pasif membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang kronis, mengurangi usaha dan mengingatkannya tingkat kesalahan.

2.1.3.6 Tujuan Pengukuran Kepuasan Kerja

Tujuan dari pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah:

1. Untuk mengetahui faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan berdasar kepada tingkat urutan prioritas kepuasannya
2. Untuk mengetahui persepsi setiap karyawan dalam memandang organisasi atau perusahaan, kemudian mengetahui sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan yang lain
3. Untuk mengetahui atribut atribut yang mana yang termasuk dalam kategori kritis yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap ketidakpuasan karyawan
4. Untuk perusahaan atau instansi supaya dapat membandingkan dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya
5. Untuk mengenal dengan pasti bagaimana usaha usaha pihak perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah salah satu variabel penting dalam memahami perilaku yang dapat memengaruhi kinerja. Motivasi dalam kamus besar bahasa Indonesia yaitu dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi menjadi pendorong seseorang dalam melakukan sesuatu yang tentu saja dilaksanakan berdasarkan kebutuhan yang harus dipenuhi.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Berikut ini penulis paparkan definisi motivasi yang dapat menggambarkan proses motivasi, dan teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli untuk memahami manusia dalam organisasi, sebagai berikut:

Hartini *et al.* (2021 : 124) menjelaskan pengertian dari motivasi yaitu sebagai suatu hal yang mendasar bagi manusia untuk membuat pilihan, berkehendak atau berperilaku

Pendapat lain dari Yusuf, Ali F dan Maliki (2021 : 205) mengemukakan bahwa motivasi sebagai suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

Sementara itu Motivasi menurut Rivai dalam Hustia (2020) sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi seseorang untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sama halnya dengan pendapat dari Luthans dalam Tewal *et al.* (2017 : 114) yang menjelaskan motivasi sebagai sebuah proses yang dimulai dengan definisi

secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau intensif.

Kemudian Robbins, A Judge dan T. Campbell, (2017 : 148) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, dan ketekunan seorang untuk mencapai suatu tujuan.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa motivasi merupakan keadaan diaman individu memiliki dorongan, desakan, keinginan, akan pemenuhan kebutuhan fisiologis ataupun psikologis dengan melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapa suatu tujuan tertentu.

2.1.4.2 Indikator Motivasi

Salah satu teori yang mengemukakan mengenai motivasi adalah teori kebutuhan Maslow yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang kemudian di bahas dalam Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017 : 149) dimana hal ini menjadi indikator. Maslow mendefinisikan kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. *Physiological needs*: kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bantuan dari rasa sakit.
2. *Safety and security*: kebutuhan akan kebebasan dari ancaman: yaitu keamanan dari lingkungan yang mengancam.
3. *Belongingness, social, and love*: kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. *Esteem*: kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. *Self-actualization*: kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keterampilan, dan potensi

Adapun pendapat lain dari Hasibuan (2019 : 158), terdapat faktor yang berperan sebagai motivator yang dapat dijadikan sebagai indikator motivasi kerja yang diantaranya sebagai berikut:

1. Prestasi (*Achievement*), kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal
2. Pengakuan (*Recognition*), karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang berprestasi dan diberi penghargaan.
3. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya
4. Tanggung Jawab (*Responsibility*), keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kemajuan (*Advancement*), pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar terus berinisiatif untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
6. Pengembangan potensi individu (*The possibility of growth*), suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.1.4.3 Sumber Motivasi

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu tentu saja menimbulkan motivasi yang ada dalam diri seseorang, yang kemudian dikembangkan dengan dorongan-dorongan dari kekuatan eksternal sehingga

individu termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk sebuah tujuan tertentu. Yusuf, Ali F dan Maliki (2021 : 208) menjabarkan bahwa terdapat dua rangkaian sumber motivasi yang terpisah namun saling terkait. Salah satu metodenya adalah dengan mengkarakterisasi kedua sumber tersebut dengan label motif internal dan eksternal. Dari hal tersebut maka motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Motivasi internal merupakan sesuatu yang muncul dari dalam diri seseorang yang kemudian tergolong secara umum menurut kesepakatan para ahli kepada dua kelompok yaitu:

1. Motivasi fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus, dan seks
2. Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar yaitu:
 - a. Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*): motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
 - b. Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*): motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
 - c. Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*): motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi

dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu yang dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi: suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu untuk mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan positif dari karyawannya. Tanggapan positif ini menunjukkan bahwa bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Manajer dapat menggunakan motivasi positif ataupun motivasi negatif. Fungsi dari motivasi positif adalah untuk memberikan penghargaan untuk pelaksanaan pekerjaan yang baik, sementara motivasi negatif memerlukan hukuman apabila pelaksanaan pekerjaan jelek.

Selain itu, menurut Edy Sutrisno (2019 : 116) menambahkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi motivasi diantaranya yaitu supervisi yang baik dengan memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar bekerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan, jaminan pekerjaan berupa jaminan karier untuk masa depan seperti promosi jabatan, pesangon dll. kemudian peraturan yang jelas dan tegas namun tetap fleksibel membuat seseorang akan mematuinya dengan mudah sehingga mampu memastikan pekerjaannya berjalan dengan baik dan memicu motivasi untuk terus melakukannya.

2.1.4.4 Proses Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu,

proses munculnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.

Gibson, *et al.* dalam Tawal *et al.* (2017 : 115) menggambarkan proses motivasi yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu
2. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.
5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan
6. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi

maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Dari proses motivasi dapat kita ketahui bahwa proses dari motivasi diawali dari adanya ketidakseimbangan yang kemudian individu berusaha untuk menyeimbangkan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Apabila proses dari apa yang disuahkan oleh individu sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan maka individu tersebut akan merasakan kepuasan, akan tetapi sebaliknya ketika proses pemenuhan kebutuhan tidak terpenuhi maka individu akan berusaha dengan cara yang berbeda untuk memenuhi kebutuhannya.

Pendapat lain dari Hasibuan (2016 : 151) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan, dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.
2. Mengetahui kepentingan, hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
3. Komunikasi efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.
4. Integrasi tujuan, proses motivasi perlu untuk menyatukan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas, manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
6. Team work, manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.5 Teori-Teori Motivasi

Secara umum terdapat beberapa teori motivasi yang dimana teori tersebut memusatkan kepada kebutuhan dan tujuan seseorang. Teori motivasi tentunya ditujukan untuk memprediksi bagaimana perilaku seseorang dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu. Hal – hal tersebut akan penulis paparkan dalam tabel yang diperoleh dari berbagai literatur sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perspektif Manajerial Teori dan Proses Motivasi

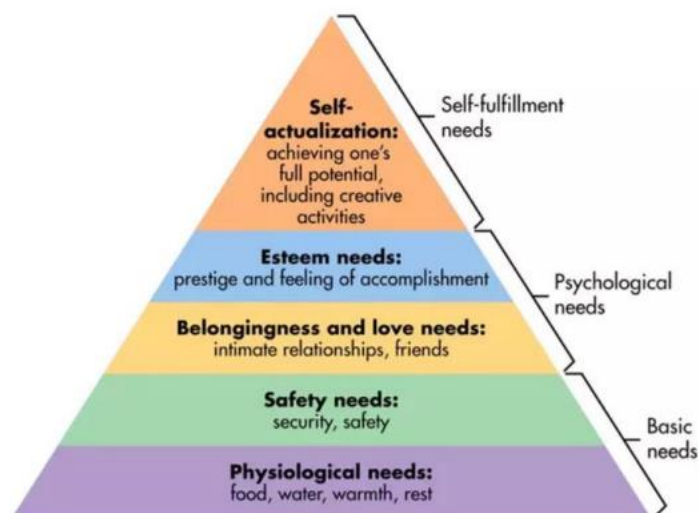
No	Kualifikasi Teori	Penjelasan Teori	Penggagas Teori	Penerapan Manajerial
1	Teori Motivasi Isi	Fokus pada faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang memberi energi, mendorong, melanjutkan, dan menghentikan perilaku. Ini hanya dapat disimpulkan	Maslow : Hirarki lima tingkatan kebutuhan. Alderfer : Hirarki tiga tingkatan kebutuhan (ERG). Herzberg : Dua faktor yaitu hygiene dan motivator McClelland : tiga kebutuhan yang diperlukan sesuai budaya yaitu pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan.	Manager menyadari adanya perbedaan kebutuhan, keinginan, tujuan karena masing-masing individu adalah unik dalam segala hal.
2	Teori Motivasi Proses	Menjabarkan, menjelaskan dan menganalisis bagaimana perilaku diberi energi, didorong, dilanjutkan dan dihentikan.	Vroom : Teori harapan dan pilihan. Adams : Teori keadilan atas perbandingan individu. Skinner : Teori penegakan yuang terjadi sebagai akibat perilaku. Locke : Teori pencapaian tujuan yang mana tujuan dan keinginan sebagai determinan perilaku.	Manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat keputusan atas dasar preferensi imbalan dan pencapaian sesuatu.

Sumber : (Gibson dalam Tewel et al, 2017, Perilaku Organisasi, CV. Patra Media Grafindo Bandung : 119.)

2.1.4.5.1 Teori Kebutuhan Maslow

Teori kebutuhan Maslow mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar yaitu:

1. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya.
2. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat memengaruhi perilaku seseorang, di mana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
3. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpenuhi secara minimal.



Sumber: (Hartini et al, 2021, Perilaku Organisasi, Bandung, Widina Bhakti Persada Bandung. hal : 128.)

Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan asumsi tersebut, hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow juga dibahas dalam Hartini *et al.* (2021 : 128) sebagai berikut:

1. *Physiological needs.*

Kebutuhan fisiologis pada umumnya sama dengan kebutuhan primer seperti kebutuhan untuk makan, minum, tidur, dan seks.

2. *Safety needs.*

Kebutuhan akan keamanan dimana Maslow menekankan keamanan emosional dan fisik

3. *Love needs.*

Kebutuhan akan kasih sayang dan afiliasi

4. *Esteem Needs.*

Kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan untuk kekuasaan, prestasi, dan status

5. *Needs for self-actualization.*

Kebutuhan aktualisasi diri. Yaitu aktualisasi yang mengubah persepsi menjadi kenyataan.

2.1.4.5.2 Teori Alderfer's ERG

Sama halnya dengan hirarki kebutuhan Maslow dimana Alderfer mengungkapkan bahwa kebutuhan individu diatur dalam sebuah hirarki. Akan tetapi hirarki kebutuhan Alderfer hanya melibatkan tiga set kebutuhan yaitu ERG Teori:

1. *Existence* (kebutuhan eksistensi).

Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

2. *Relatedness* (kebutuhan akan keterkaitan).

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja.

3. *Growth* (kebutuhan pertumbuhan).

Kebutuhan yang dipenuhi oleh individu dengan memberikan kontribusi yang kreatif atau produktif.

2.1.4.5.3 Teori Herzberg's/ Teori Dua Faktor

Teori dua faktor Herzberg's didapatkan dari hasil penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dimana hasil penelitian tersebut menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut:

1. Terdapat seperangkat kondisi ekstrinsik dalam konteks pekerjaan, yang apabila faktor atau kondisi tersebut tidak ada akan menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi tersebut dapat disebut dengan *dissatisfiers*, atau *hygiene factors*. Karena faktor-faktor tersebut dibutuhkan untuk menjaga dari adanya ketidakpuasan. Faktor – faktor tersebut menyangkut dengan:
 - a. Gaji
 - b. Status
 - c. Kondisi kerja
2. Terdapat seperangkat kondisi intrinsik dalam hal pekerjaan. Kondisi ini termasuk didalamnya:
 - a. Perasaan pencapaian
 - b. Peningkatan tanggung jawab, dan

c. Pengakuan.

Teori dua faktor memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan nampak ketika tindakan manajer tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan akan tetapi juga pada faktor kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri.

2.1.4.5.4 McClelland's Learned Need's Theory

McClelland meneliti tiga jenis kebutuhan yaitu *the need for achievement (n Ach)*, *the need for affiliation (n Aff)*, dan *the need for power (n Pow)*.

Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*) dari hasil penelitian Mc Clelland ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki *n Ach* yang tinggi, yaitu:

1. Tanggung jawab terhadap tugas dan mencari solusi akan permasalahan
2. Cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas dan menghitung solusinya
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk menerima *feedback* dari tugas yang dilaksanakan.

Kebutuhan afiliasi (*n Aff*) dapat berupa suatu keinginan untuk melakukan sebuah hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki sautu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain
2. Cenderung menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada pada lingkungannya,
3. Memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain

Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*) yakni kebutuhan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Biasanya orang-orang tersebut memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki keinginan untuk memengaruhi secara langsung kepada orang lain
2. Memiliki keinginan untuk mengendalikan orang lain
3. Adanya upaya untuk menjaga hubungan pimpinan-pengikut

2.1.4.5.5 Teori Harapan

Teori harapan adalah teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Dimana Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses yang mengatur pilihan diantara bentuk-bentuk alternatif dari setiap aktifitas. Dalam pandangannya sebagian besar perilaku dipengaruhi oleh kontrol seseorang yang mengakitkannya menjadi termotivasi oleh karenanya teori harapan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Variabel-variabel kunci dalam teori ini adalah usaha (*effort*), dan hasil (*outcome*).

2.1.4.5.6 Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Skinner dengan mengemukakan bahwa penguatan merupakan konsep belajar. Dalam *reinforcement theory* perilaku merupakan fungsi kausal yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Penguatan merupakan prinsip pembelajaran yang penting. Dalam pengertian umum motivasi adalah penyebab internal dari perilaku sedangkan penguatan adalah penyebab eksternal. Penguatan positif terjadi ketika konsekuensi bernilai positif mengikuti respon stimulus. Jadi penguatan adalah segala sesuatu yang keduanya meningkatkan respon dan menginduksi pengulangan perilaku yang mendahului

penguatan. Penguatan positif dapat mencakup seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi dan atau hal-hal yang tidak nampak seperti pujian dan dorongan. Tanpa penguatan tidak akan ada modifikasi terukur dari perilaku yang mungkin terjadi.

2.1.4.5.7 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke. Dimana teori ini menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja.

Konsep dari Teori Penetapan Tujuan ini adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan memengaruhi perilaku kerjanya. Dengan memberikan penetapan tujuan yang spesifik akan memberikan tantangan dan arahan kepada peningkatan kinerja karena hal tersebut akan memperjelas individu mengenai apa yang harus dia kerjakan. Karena hal tersebut akan memberikan pekerja akan rasa pencapaian, pengakuan, dan komitmen yang dia dapat bandingkan dengan seberapa baik yang dia lakukan dengan masa lalu dan dalam beberapa hal seberapa baik yang dia lakukan dibandingkan dengan orang lain.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi, dimana budaya dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan dalam bekerja. Tidak hanya itu budaya merupakan salah satu keunikan yang dimiliki oleh organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh ahli, diantaranya adalah:

Budaya organisasi dijelaskan oleh Schein dan Luthans dalam Yusuf, Ali F dan Maliki (2021) yang menyebutkan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok-kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik supaya dianggap bernilai, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan yang berhubungan dengan masalah tersebut.

Pendapat lain dari Hartini *et al.* (2021 : 226) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari satu generasi ke generasi selanjutnya melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok terhadap lingkungannya

Kemudian Syahril dan Ningrum, T. A. (2021 : 54) menjelaskan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi, nilai-nilai dan norma itu dianut dan dipahami oleh setiap anggota organisasi. Sehingga dapat menjadi pedoman dan panduan bagi anggota organisasi untuk berperilaku dalam melaksanakan berbagai aktivitas organisasi

Sementara itu Wibowo (2021 : 35) menyebutkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik, yaitu berupa seperangkat kebiasaan, keyakinan dan nilai perilaku yang biasanya diterima dan digunakan dengan cara tidak diucapkan dalam melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut.

Pendapat selanjutnya dari Schein, P. A. and Schein, E. (2016 : 1) mengemukakan Budaya (*culture*) sebagai sebuah fenomena dinamis yang mengelilingi kehidupan secara terus menerus dilakukan dan diciptakan tentang

bagaimana seseorang melakukan interaksi dengan orang lain, dalam bentuk perilaku. Dengan seperangkat struktur, kebiasaan, aturan dan norma-norma yang membimbing dan membatasi perilaku. Dimana ketika budaya tersebut di bawa kepada level organisasi, orang-orang dapat melihat bagaimana budaya diciptakan, dan dikembangkan yang pada akhirnya pada saat yang sama budaya dapat membatasi serta menstabilkan dan memberikan makna kepada organisasi.

Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017 : 254) mengemukakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.5.2 Indikator Budaya Organisasi

Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017 : 254) mengemukakan terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat menggambarkan esensi dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan berani dalam mengambil risiko. Yaitu bagaimana karyawan didorong untuk mampu bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko
2. Memperhatikan hal detail. Yaitu bagaimana karyawan memiliki presisi analisis, dan memperhatikan hal-hal rinci.
3. Berorientasi kepada hasil. Yaitu bagaimana manajemen dapat fokus kepada hasil dibandingkan kepada hal-hal teknik pada proses yang digunakan untuk mencapai hal tersebut.
4. Berorientasi kepada individu. Yaitu sejauh mana keputusan manajemen dengan mempertimbangkan efek yang dihasilkan atas keputusan tersebut kepada individu yang berada di dalam organisasi

5. Berorientasi kepada tim. Yaitu sejauh mana kegiatan kerja tim dalam organisasi, daripada individu.

6. Agresivitas. Yaitu bagaimana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.

7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan kepada dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

Indikator tersebut ada di setiap rangkaian terendah sampai tertinggi. Oleh karenanya menilai organisasi berdasarkan ke 7 (tujuh) indikator ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai sebuah budaya yang ada di dalam organisasi.

Selain itu, pendapat Jerome want dalam Wibowo (2016 : 253) menyarankan menggunakan sepuluh indikator yang mempunyai arti bagi manajemen perusahaan dan tenaga kerja sebagai indikator budaya perusahaan yaitu:

1. Misi dan strategi

Misi dan strategi merupakan isu kritis untuk budaya organisasi, tidak hanya sekedar keberadaanya, tetapi dipahami, diterima dan dijalankan pekerja. Bila misi dan strategi tidak secara langsung mendorong kinerja, maka sama dengan tidak ada.

2. Kepemimpinan dan efektivitas manajemen

Manajemen menekankan pada berpikir inovatif dan umpan balik kritis dari semua tingkatan, memimpin versus mengawasi, membangun consensus secara luas versus *lone ranger management*, evaluasi 360o versus evaluasi dari atas kebawah, keberanian kepemimpinan,

pengambilan risiko masuk akal, pendirian proaktif versus reaktif dan *ethicial conduct* tidak terbantah.

3. Komunikasi dan pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan terbaik akan menjadi tidak berguna oleh salah komunikasi yang tidak jelas, tidak tepat waktu, atau dibingkai tidak tepat dan kekurangan konteks yang diperlukan. Arah komunikasi akan menceritakan tentang budayanya. Aliran komunikasi yang bebas antara fungsi dan departemen dari bawah ke atas menunjukkan kinerja organisasi lebih baik

4. Desain dan struktur organisasi

Desain organisasi dapat bersifat merintang atau membantu pertukaran informasi, komunikasi, sumber daya, dan gagasan. Dapat membantu perusahaan menghubungkan secara efektif dan cepat dengan pelanggan dan rekanan.

5. Perilaku organisasi

Perilaku positif dan proaktif bertindak sebagai perekat organisasi sambil mendukung kinerja bisnis melalui:

- a. *Team building* secara efektif dan kolaborasi versus perlunya bermain lone ranger,
- b. Tanggap kepada pelanggan dan rekanan versus perilaku tertutup,
- c. Mengambil tanggung jawab atas kesalahan maupun keberhasilan versus menolak tanggung jawab dan menyalahkan orang lain,
- d. Memberi kesempatan dan belajar dari kegagalan versus tidak memberikan toleransi atas kegagalan,

- e. Terikat dalam praktik professional terbaik versus melakukan apa yang mudah dan nyaman,
- f. Menghargai kemenangan tim di atas keberhasilan individu versus perlunya menjadi pahlawan dan juru selamat,
- g. Keterbukaan untuk berubah dan pembelajaran baru versus komitmen palsu terhadap usaha, kebenaran dan familiar,
- h. Mengambil resiko yang tepat versus bermain aman,
- i. Kelakuan etika yang melayani seluruh stakeholderversus etika standar yang melayani diri sendiri

6. Pengetahuan dan kompetensi

Pengetahuan dan kompetensi tampaknya menjadi isu yang berbeda dan diperlakukan demikian oleh organisasi. Tampaknya terdapat kekosongan besar antara memperoleh pengetahuan dan benar-benar melakukan untuk mendorong kinerja dalam organisasi.

7. Bisnis dan intervensi organisasional

Organisasi bisnis harus terikat dalam pemecahan masalah secara efektif dan membuat koreksi yang tepat pada saat yang tepat. Manajemen harus menunjukkan kemampuan menilai kebutuhan internal dan masalah di banyak bidang, dengan sekecil mungkin bisa dan kemudian menjalankan koreksi yang paling efektif.

8. Inovasi dan pengambilan risiko

Kecendrungan mengarah pada peningkatan kebutuhan akan pengawasan oleh manajemen bersifat kaku dan birokrasi yang kompleks.

Orang juga merasa dibatasi dengan mengusahakan umpan balik kritis kepada kolega dan pengawas dalam lingkungan yang lebih otoriter.

9. Kinerja

khir-akhir ini perusahaan telah menaruh perhatian pada penukuran kinerja seorang. Tetapi perusahaan jarang memahami bagaimana menerjemahkan kinerja orang ke dalam kinerja organisasional, yang akhirnya mendorong kinerja pekerja paling bawah.

10. Kesiapan perubahan dan manajemen

Perusahaan berkinerja terbaik dapat menciptakan perubahan di pasar. Perusahaan yang dapat bersain secara efektif dapat memahami perubahan kondisi bisnis, sambil merespon cara yang memungkinkan mendapat keuntungan dari iklim bisnis yang berubah.

2.1.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya yang tercipta dalam sebuah organisasi tentu saja memiliki karakteristik yang timbul sebagai akibat dari adanya proses pembentukan budaya organisasi, berikut ini adalah karakteristik budaya organisasi menurut Luthans dalam Hartini *et al.* (2021) mengemukakan beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang teramati. Yaitu ketika seseorang dalam organisasi berinteraksi dengan satu sama lain.
2. Norma. Yaitu berupa standar perilaku, yang didalamnya termasuk pedoman tentang bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan, dimana banyak organisasi yang melakukan sesuatu “jangan melakukan sesuatu terlalu banyak, dan jangan juga terlalu sedikit”.

3. Nilai Dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contohnya: kualitas produk yang tinggi, *low absenteeism*, dan efisiensi tinggi
4. Filsafat. Yaitu mengenai bagaimana kebijakan organisasi dapat memberikan keyakinan kepada karyawan ataupun bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan. Yaitu pedoman terkait pergaulan dalam organisasi. Dimana pendatang baru harus mempelajari *rules* tersebut supaya dapat diterima sebagai anggota organisasi.
6. Iklim Organisasi. Yaitu iklim organisasi dimana “perasaan: secara keseluruhan disampaikan ke dalam tata letak, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

2.1.5.4 Klasifikasi Budaya Organisasi

Tika dalam Hartini *et al.* (2021) mengemukakan mengenai budaya organisasi yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan proses informasi
2. Berdasarkan Tujuannya

Sementara itu pembagian budaya organisasi berdasarkan proses informasi menurut Robert E Quin dalam Hartini (2021) meliputi:

1. Budaya rasional

Dalam budaya ini proses informasi individu diasumsikan sebagai sarana tujuan kinerja yang harus ditunjukkan (dengan ukuran: efisiensi, produktivitas, dan keuntungan serta dampak)

2. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (pengetahuan, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi

3. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (bersumber dari: diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerjasama kelompok)

4. Budaya Hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal meliputi dokumen, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi)

Sedangkan pembagian budaya berdasarkan tujuan menurut Talizuduhu Ndraha dalam Hartini, *et al.* (2021) terdiri dari:

1. Budaya organisasi
2. Budaya organisasi publik
3. Budaya organisasi sosial

2.1.5.5 Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya yang terjadi dalam organisasi tentu saja memiliki peranan dan fungsi yang penting dalam keberlangsungan organisasi, berikut ini peran dan fungsi budaya organisasi menurut Hutabarat dan Huseini dalam Yusuf, Ali F dan Maliki (2021 : 251) mengemukakan peran dan fungsi dari budaya organisasi adalah:

1. Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/ terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan

2. Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain
3. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial diantara karyawan

Menurut Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017 : 46) Budaya organisasi

memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai penentu batas, yaitu bagaimana organisasi menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Sebagai identitas bagi anggota organisasi
3. Sebagai fasilitator komitmen yang lebih besar daripada kepentingan pribadi seseorang
4. Untuk meningkatkan stabilitas sistem stabilitas yang baik

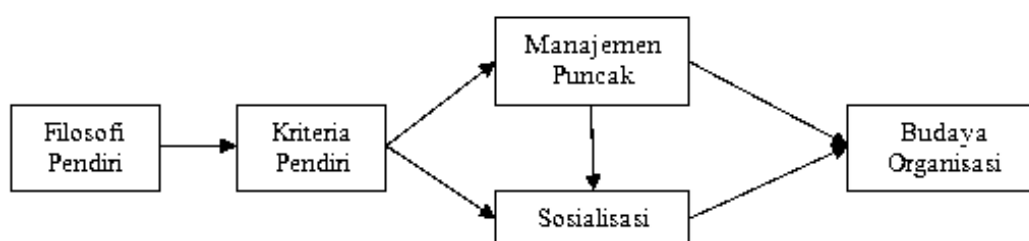
Adapun menurut Pabundu dalam Riadi (2022) budaya organisasi memiliki

beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi
5. Sebagai integrator

6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi.

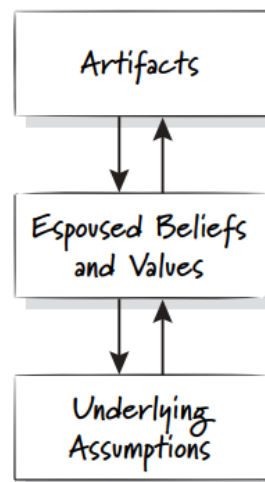
2.1.5.6 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber : Organizational Behaviour, Robbins & Campbell (2017:471)

Gambar 2.2
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi pada mulanya berawal dari bagaimana filosofi yang dimiliki pendiri organisasi, bagaimana kuatnya kriteria-kriteria yang didasarkan pada tahap perekrutan. Bagaimana manajemen mengelola organisasi dengan menetapkan iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan tidak. Bagaimana pekerjaan disosialisasikan untuk meraih keberhasilan yang sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan baru dalam organisasi pada saat proses seleksi dan bagaimana preferensi manajemen dalam metode yang disosialisasikan. Hal tersebut dikemukakan oleh Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017 : 471) tentang bagaimana budaya organisasi diciptakan.



Sumber : (Organizational Culture & Leadership, Schein 2016:25)

Gambar 2.3 Tingkatan Budaya

Kemudian terciptanya budaya organisasi didasarkan kepada suatu konsep bangunan tiga tingkatan hal ini dikemukakan oleh Schein, P. A. and Schein, E. (2016 : 25) yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar
2. Tingkatan nilai
3. Tingkatan *artifact*

Tingkatan asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya atau bisa diartikan sebagai filosofi. Tingkatan berikutnya adalah nilai yaitu yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku oleh karenanya nilai dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan. Tingkatan terakhir adalah *artifact*. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditiru, hal tersebut bisa dalam bentuk teknologi, seni ataupun sesuatu yang bisa didengar.

2.1.6 Kinerja

Kinerja karyawan adalah sebuah capaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target yang diberikan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam meraih capaian kinerja yang diinginkan, dari hasil yang didapatkan dari pekerjaan, perusahaan dapat mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan menurut pendapat dari berbagai ahli diantaranya yaitu dari Syarif *et al.* (2022 : 198) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pendapat lain dari Wibowo dalam Silaen, N. R. *et al.*. (2021 : 2) menjelaskan mengenai definisi dari kinerja sebagai sebuah pencapaian seseorang atas hasil dari pekerjaannya

Kemudian pendapat dari Robbins dalam Silaen, N. R. *et al.* (2021 : 31) menjelaskan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Sementara itu Mahsun dalam Budiyanto dan Mochklas (2020 : 10) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi.

Dan pendapat dari Mathis dan Jackson dalam Adamy (2016 : 160) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan karyawan

yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan

2.1.6.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1. **Kualitas:** Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas:** Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu:** Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektifitas:** Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian:** Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Selain itu, menurut Kasmir (2016 : 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu diantaranya:

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerjasama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pemimpin. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gibson et al dalam Silaen, N. R. *et al.* (2021 : 33) terbagi ke dalam tiga hal yaitu

1. Faktor individu yaitu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis, kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik, latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman, karakteristik demografis meliputi umur, etnis dan jenis kelamin.
2. Faktor psikologis yaitu meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, attitude, kepribadian, pembelajaran dan motivasi
3. Faktor organisasi meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Rummler dan Brache dalam Adamy (2016 : 95) bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang adalah:

1. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya
2. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
3. *Conssequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya
4. *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
5. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.1.6.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sebuah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka relatif

terhadap satu set standar yang kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kerja menurut Mathis, R dan Jackson, dalam Rani, I. H. dan Mayasari, M. (2015) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

2.1.6.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu yang relatif terhadap standar kinerjanya Dessler (2020 : 284). Dessler mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Sebagian besar pemberi kerja masih menetapkan gaji pokok, promosi, dan keputusan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Dimana manajemen kinerja memastikan bahwa setiap kinerja karyawan dan tim masuk akal dalam tujuan perusahaan secara keseluruhan
3. Penilaian kinerja memungkinkan Anda dan karyawan dalam mengembangkan rencana untuk mengoreksi kekurangan dan untuk memperkuat hal-hal yang dilakukan dengan benar
4. Penilaian kinerja harus memfasilitasi perencanaan karir. Hal ini memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan berdasarkan kekuatan dan kelemahan
5. Supervisi menggunakan penilaian untuk mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan. Penilaian harus memungkinkan supervisor untuk mengidentifikasi apakah ada

kesenjangan kinerja antara karyawan dan standar kerjanya. Dimana hal tersebut membantu mengidentifikasi penyebab kesenjangan berikut juga dengan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Pendapat lain dari Dewi Hanggraeni dalam Sugijono (2015) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (promosi, transfer, pemberhentian), identifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, validasi program seleksi dan pengembangan, pemberian umpan balik kepada karyawan atas kinerjanya, menjadikan sebagai dasar untuk menentukan keputusan tentang alokasi remunerasi.

2.1.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan rujukan penelitian, seperti dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Mohamed, (2022) Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh pelatihan digital, Kepemimpinan digital, dan kesejahteraan subjektif selama Pandemi Covid-19	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu pelatihan dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu kepemimpinan digital, dan kesejahteraan subjektif	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan digital, kepemimpinan digital dan kesejahteraan subjektif semua memiliki efek yang menguntungkan pada motivasi kerja. Kedua, pelatihan digital kepemimpinan, kesejahteraan subjektif, dan motivasi kerja semuanya meningkatkan kinerja karyawan.	https://www.researchgate.net/publication/363654160_digital_leadership_training_scientific_and_motivation_work_all_of_them_improve_employee_performance
2.	Ferine, (2020) Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dari PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Cabang Medan	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi, serta variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	terdapat perbedaan yaitu tidak adanya variabel efikasi diri dan kepuasan kerja	Terdapat pengaruh antara pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Cabang Medan baik secara parsial ataupun simultan	https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol1.7_Issue.9_Sep2020/Absract_IJR_R0048.html
3.	Kosec <i>et al.</i> , (2022) Hubungan antara kinerja karyawan, kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kepuasan hidup dalam pekerjaan tetap di perusahaan Slovenia	Terdapat variabel yang sama yaitu kinerja karyawan, kepuasan kerja	terdapat perbedaan variabel yaitu kesejahteraan dan kepuasan hidup	Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepuasan hidup lebih signifikan dalam menentukan kinerja.	https://doi.org/10.3390/ijerp191610427
4	Saleem <i>et al.</i> , (2021) Teknostress dan kinerja karyawan Nexus selama Covid-19: Pelatihan dan Efikasi Diri sebagai	Terdapat variabel yang sama yaitu pelatihan dan efikasi diri	Terdapat perbedaan variabel yaitu teknostress	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan terus bekerja dengan baik meskipun ada prevalensi dari teknostress Pelatihan dan efikasi diri	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595119

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	moderator			seseorang berguna untuk mengontrol teknostress dan menjaga kinerja selama Covid-19. Administrator Universitas harus mengambil teknologi sebagai alat yang positif dalam menunjang kinerja, pelatihan dan kreatifitas dari efikasi diri akan menambah kapasitas kerja karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.	
5.	Sapta, Muafi and Setini, (2021) Peran Teknologi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19	Terdapat variabel yang sama yaitu budaya organisasi. kepuasan kerja serta variabel kinerja karyawan	terdapat pada variabel motivasi sebagai variabel moderasi dan variabel teknologi sebagai variabel dependen	Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan teknologi memberikan motivasi dan memberikan pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Tetapi, budaya organisasi tidak memiliki dampak positif langsung terhadap kinerja karyawan.	https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.v018.no1.495
6.	Nurhalim dan Fahmy (2021) Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat	Terdapat persamaan variabel yaitu variabel pelatihan dan kinerja	Terdapat pada variabel motivasi sebagai variabel mediasi	ditemukan bahwa motivasi terbukti memiliki peran mediasi parsial pada hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat khususnya di masa pandemi Covid-19	http://eko.nomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/365
7.	Selase dan Avenorgbo (2021) Pengaruh E-Training terhadap kinerja karyawan UMKM di tengah Pandemi Covid-19	Terdapat variabel yang sama yaitu pelatihan dan kinerja karyawan	Hanya terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat	Temuan mengungkapkan bahwa, ada hubungan yang signifikan antara infrastruktur E-training dan metode E-training dan kinerja karyawan. Temuan mengungkapkan beberapa tantangan yang dihadapi karyawan dengan e-training. Ini termasuk	DOI 10.32725/acta.2021.006

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	A.L. Goni. <i>et al.</i> (2021) Pengaruh <i>self efficacy</i> , lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai divisi administrasi pada kantor wilayah Kementerian Hukum dan Ham Sulawesi Utara selama pandemi	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu <i>self efficacy</i> dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja pegawai	Terdapat perbedaan pada variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan budaya kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Self Efficacy</i> , Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai.	https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36594/34033
9.	Candra, S. and Dewi, S. (2022) Efikasi diri, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Yogyakarta	Terdapat pada variabel bebas yang sama yaitu efikasi diri, motivasi dan kepuasan kerja, serta terdapat variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	Sementara itu terdapat perbedaan variabel bebas yang hanya memuat 3 variabel	Terdapat pengaruh yang signifikan antara efikasi diri terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pada pegawai BPJS Kesehatan Cabang Yogyakarta	https://jurnal.samoso.com/drailmu.org/index.php/jurnalse/article/view/41
10.	Hustia (2020) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi	Terdapat pada variabel bebas yang sama yaitu variabel motivasi, serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Terdapat pada variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja	Hasil penelitian yang dilakukan secara bersama-sama antara semua variabel yang diteliti menggambarkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. dan hasil penelitian secara individualnya diketahui bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	https://jurnal.um-palembang.ac.id/jurnal/jemen/article/view/2929/2144 atau DOI: 10.32502/jimn.v10i1.2929
11.	Anjaningrum dan Ristiana (2022) Pelatihan dan Motivasi sebagai kunci utama peningkatan kinerja karyawan di masa pandemi	Terdapat variabel yang sama yaitu pelatihan dan	Hanya terdapat 2 variabel bebas	Hasil penelitian mengungkap kuatnya pengaruh pelatihan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan bagian frontliner BCA cabang	https://doi.org/10.29303/distribusi.v10i1.238

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	covid-19	motivasi serta kinerja karyawan	Hanya terdapat 2 variabel bebas	Probolinggo, walau motivasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan pelatihan. Ini terjadi karena selama pandemi Covid-19, pelatihan dilakukan secara online yang dinilai oleh karyawan tidak seefektif pelatihan offline	https://doi.org/10.29303/distribusi.v10i1.238
12.	Hendra (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu budaya organisasi dan pelatihan dan motivasi, serta variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	hanya terdapat 3 variabel bebas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.	DOI: https://doi.org/10.30596/management.v3i1.4813
13.	G.Usbal, Hidayat dan Fatmasari (2022) Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus DP3A Kota Parepare)	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu motivasi, budaya organisasi, dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai	Terdapat perbedaan pada variabel terikat yaitu gaya kepemimpinan, serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Parepare. Secara parsial motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pegawai (Studi Kasus DP3A Kota Parepare)	https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/2798

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14.	Nabawi (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu kepuasan kerja serta variabel terikat yang sama yaitu kinerja pegawai	Terdapat perbedaan pada variabel bebas yaitu variabel lingkungan kerja dan variabel beban kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. Secara simultan Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.	https://doi.org/10.30596/ma.neggio.v2i2.3667
15.	Fandi, Husniati dan Pinem, (2022) Pengaruh Job Satisfaction, Motivation and Work Discipline Terhadap Employee Performance di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Pertanian pada masa Pandemi Covid-19	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu kepuasan kerja, motivasi dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja pegawai	Terdapat perbedaan pada variabel bebas yaitu disiplin kerja	Hasil dari riset ini yaitu (1) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM/article/view/19868
16.	Al-rawahi (2022) Studi Penelitian Tentang Dampak Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu pelatihan dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu pengembangan	Berdasarkan kepada temuan penelitian, terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja karyawan.	https://doi.org/10.20431/2349-0349.1007001
17.	Jain dan Sharma (2019) Dampak Pelatihan dan pengembangan pada Kinerja Karyawan di Sektor Ritel: Sebuah makalah Ulasan	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu pelatihan dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Terdapat pada variabel bebas yaitu pengembangan	bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan dalam semua aspek perusahaan ritel termasuk survei pelanggan, manajemen hubungan pelanggan, dll	https://www.researchgate.net/publication/330731376

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18.	Turay, Salamah dan Riani (2019) Pengaruh gaya kepemimpinan, efikasi diri, dan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawandi Otoritas Bandara Sierra Leone	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu efikasi diri, pelatihan dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan terdapat pengaruh yang signifikan	http://dx.doi.org/10.18415/jmmu.v6i2.766
19.	Yao dan Gao (2021) Memeriksa kinerja emosional karyawan ditengah pandemic covid melalui efikasi diri (2021)	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu efikasi diri, dan kepuasan kerja	Terdapat perbedaan pada variabel kepuasan hidup	Efikasi diri tidak hanya memiliki dampak positif yang signifikan terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan terkait kehidupan tetapi juga memainkan peran mediasi sepenuhnya antara pekerjaan dan kepuasan hidup, dengan peran mediasi parsial antara pekerjaan dan kepuasan kerja	doi.org/10.3390/su132413674
20.	Shantini Rumbi, Ferdinandus Christian dan Suparti (2021) Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai:Kasus instansi pemerintah daerah di negara berkembang	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu motivasi dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Terdapat perbedaan variabel yaitu terkati kepemimpinan, dan lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang merupakan factor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah yang diamati.	https://biarjournal.com/index.php/bios/article/view/455

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21.	Sundararajan <i>et al.</i> (2020) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan : studi kasus koran Edge	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Terdapat perbedaan jumlah variabel penelitian	Berdasarkan kepada temuan penelitian menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan wawasan baru untuk pengelolaan efek budaya organisasi pada kinerja karyawannya. Selain itu, penelitian ini meningkatkan pemahaman tentang perilaku karyawan, yang mungkin dimanfaatkan oleh manajemen puncak untuk mendorong dan mengelola karyawan mereka.	https://www.ejournal.aibpm.org/index.php/IJABIM/article/view/857
22.	Soomro dan Shah (2019) Menentukan dampak dari orientasi kewirausahaan, budaya organisasi pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu budaya organisasi, dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel bebas yaitu orientasi kewirausahaan, dan perbedaan variabel terikat yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dan terikat, komitmen organisasi	Temuan –Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	http://www.emeraldinsight.com/2398-628X.htm
23.	Egenius, Triatmanto dan Natsir (2020) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas pada Credit Union Korporasi Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan adanya variabel moderator yaitu loyalitas	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas. Selain itu, loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	http://dx.doi.org/10.18415/jmmu.v7i10.1891

Lanjutan Tabel 2.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23.				Dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas. loyalitas memoderasi kepuasan kerja atas kinerja karyawan.	
24.	Rodrigo, Kuruppu dan Pathirana (2022) Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan: studi kasus di Pabrik ABC	Terdapat variabel bebas yang sama yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan jumlah variabel penelitian	Analisis korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan positif hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan analisis regresi menggambarkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan	https://www.researchgate.net/publication/358664524_The_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Employee_Performance_A_Case_at
25.	Novis dan Games (2022) Model mediasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan di bidang ritel di tengah dan pasca covid 19	Terdapat persamaan variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel pada kepemimpinan spiritual, komitmen karyawan	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara statistik dari kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Kemudian kepuasan kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi komitmen afektif. Komitmen afektif telah memberikan kontribusi yang kuat sebagai variabel mediasi	https://ejournal.io.cscience.org/index.php/management/article/download/2901/2271

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah hal yang dapat menggambarkan keadaan sebuah organisasi, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan karyawannya. Sebab didalam sebuah organisasi diperlukan capaian kinerja yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas sebuah organisasi.

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan yang dicapai oleh karyawan, dengan memperhatikan kuantitas dan kualitasnya yang akan menggambarkan produktivitas kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti pelatihan, efikasi diri, kepuasan kerja, motivasi, dan budaya organisasi. Karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pelatihan kerja. Menurut Noe (2017 : 8) mengemukakan bahwa pelatihan mengacu kepada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran berupa kompetensi, keterampilan, dan perilaku terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan..

Menurut Mangkunegara (2016 : 51) indikator pelatihan terdiri dari 5 (lima) diantaranya meliputi tujuan dan sasaran pelatihan, pelatih yang professional, materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan.

Dalam kaitannya pelatihan dengan kinerja. Pelatihan merupakan langkah strategis dari perusahaan dalam memberikan pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya dapat dijadikan acuan untuk penilaian kinerja dengan cara mengukur

kualitas dari kinerja karyawan selama bekerja dilihat dari aktivitas yang diselesaikan, kualitas dan kuantitas pekerjaan, efektifitas, ketepatan waktu dan kemandirian yang dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugas secara individu tanpa meminta bantuan dari orang lain.

Tentu saja, berdasar kepada teori yang dikemukakan diatas variabel pelatihan dan kinerja memiliki ukuran yang saling berhubungan dan memberikan pengaruh yang sama. Dimana apabila karyawan mendapatkan pelatihan secara rutin dan mampu menjalankan pengetahuan dan keterampilan kepada pekerjaannya maka pelatihan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karuawam. Namun, apabila pelatihan yang dilaksanakan secara rutin tidak mampu dikembangkan dan diterapkan dalam pekerjaannya maka tentu saja karyawan tidak mampu menguasai pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun.

Selanjutnya, dalam penelitian Al-rawahi (2022) mengenai studi dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19 dari hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain selain pelatihan adalah efikasi diri karyawan. Dimana efikasi diri ini merupakan salah satu faktor penting dalam diri karyawan terkait dengan pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut dari Bandura dalam Fitriyah *et al.* (2019 : 5) mengemukakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan diri individu dalam memperhitungkan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu untuk mencapai hasil pada situasi dan kondisi tertentu. Keyakinan diri

individu dalam kemampuan melaksanakan suatu tugas tergantung pada tingkat kesukaran tugas dan kecapan individu dalam menghadapi tugas tersebut

Menurut Anita dalam Agustini (2019 : 53) indikator efikasi diri terdiri dari 5 (lima) hal yang meliputi kemampuan menghadapi masalah dalam situasi yang tidak menentu yang mengandung unsur kekaburan tidak dapat diprediksi dan penuh tekanan, keyakinan terhadap kemampuan menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil, keyakinan mencapai target yang ditentukan, keyakinan terhadap kemampuan mengatasi masalah yang muncul, pengharapan akan hasil, keyakinan akan kemampuan diri bahwa suatu rencana tindakan akan berhasil baik bila dilandasi oleh pengharapan.

Efikasi diri memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena efikasi diri memiliki peranan penting dalam memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini disimpulkan bahwa apabila karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi atau positif terhadap pekerjaannya maka karyawan akan memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasar kepada penelitian yang dilaksanakan oleh Candra, S. and Dewi, S. (2022) dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara efikasi diri terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang mendapatkan pelatihan, tentu saja akan mendapat gambaran terhadap pekerjaan yang akan dilakukan oleh karenanya karyawan akan mendapatkan peningkatan dalam sisi efikasi diri, akan tetapi pada saat pelaksanaan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan tentu saja karyawan harus mendapatkan

kenyaman dalam bekerja yaitu dengan mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Edy Sutrisno (2017 : 74) kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini sebagai akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kepuasan kerja menurut Robbins, A.Judge dan T.Campbell (2017 : 79) terdiri dari 5 indikator yang meliputi sifat pekerjaan, pengawasan, imbalan, kesempatan untuk peningkatan karir, dan hubungan dengan rekan kerja.

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja akan didapatkan apabila perusahaan dapat memenuhi harapan dari karyawan sehingga akan meningkatkan signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana tentu saja apabila karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari pekerjaannya maka tentu kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini senada dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Egenius, Triatmanto dan Natsir (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan tidak terlepas dari hal-hal yang didapatkan oleh karyawan baik dari dirinya sendiri seperti efikasi diri ataupun dari tempat dimana dia bekerja seperti pelatihan yang diberikan perusahaan, dan kepuasan dari pekerjaan yang dia lakukan. Motivasi kerja menurut Yusuf, Ali F dan Maliki (2021 : 205) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan

dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Seorang yang termotivasi tentu saja akan terdorong untuk melakukan kegiatan yang mengarah kepada sesuatu yang dibutuhkan atau diinginkannya. Terdapat indikator dari motivasi yang dikemukakan oleh Robbins, A.Judge dan T.Campbell (2017 : 149) diantaranya meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan persahabatan, interaksi dan cinta, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan terhadap aktualisasi diri.

Motivasi kerja merupakan salah satu hal penting dimana motivasi kerja tentu saja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka tentu saja kinerja karyawan akan meningkat, dan begitupun sebaliknya apabila motivasi kerja karyawan rendah yang diakibatkan oleh situasi internal dan eksternal dalam diri karyawan maka akan menurunkan kinerja karyawan. Perusahaan dirasa perlu untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh G.Usbal, Hidayat dan Fatmasari (2022) yang didalamnya meneliti kaitan antara pengaruh motivasi dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa baik secara simultan ataupun parsial hasil penelitian menunjukkan motivasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan, efikasi diri, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik tentu saja tidak akan berjalan efektif apabila karyawan dihadapkan kepada budaya organisasi yang tidak baik, sehingga akan mengganggu kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2021 : 35) mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik, yaitu seperangkat kebiasaan-kebiasaan, keyakinan dan nilai

perilaku yang biasanya diterima dan digunakan dengan cara tidak diucapkan dalam melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut.

Menurut Luthans dalam Hartini (2021) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) indikator dari budaya organisasi yaitu meliputi inovasi dan berani mengambil risiko, memperhatikan hal detail, orientasi kepada hasil, orientasi kepada individu, orientasi kepada tim, agresivitas, dan stabilitas.

Budaya organisasi memiliki korelasi dengan kinerja karyawan. dapat disimpulkan apabila perusahaan dapat menerapkan budaya organisasi yang baik kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas karyawan dan akan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya apabila budaya organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja karyawan maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberikan dampak kepada penurunan kinerja karyawan.

Berdasar kepada penelitian yang dilaksanakan oleh Sundararajan *et al.*, (2020) dapat diketahui bahwa terdapat hubungan korelasi positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dari peneltiian ini maka dapat diambil langkah bagi manajemen untuk mendorong dan mengelola karyawan di masa yang akan datang dengan baik.

Pelatihan merupakan sebuah kegiatan yang diikuti oleh karyawan untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan. Tujuan dari pemberian pelatihan kepada karyawan adalah supaya karyawan dapat mengembangkan ilmu yang mereka dapatkan dan meningkatkan keterampilan dari apa yang mereka dapatkan di dalam pelatihan ke dalam dunia kerja. Pelatihan yang dilakukan secara rutin dan dapat dipahami oleh karyawan akan memberikan pengaruh pada efikasi yang

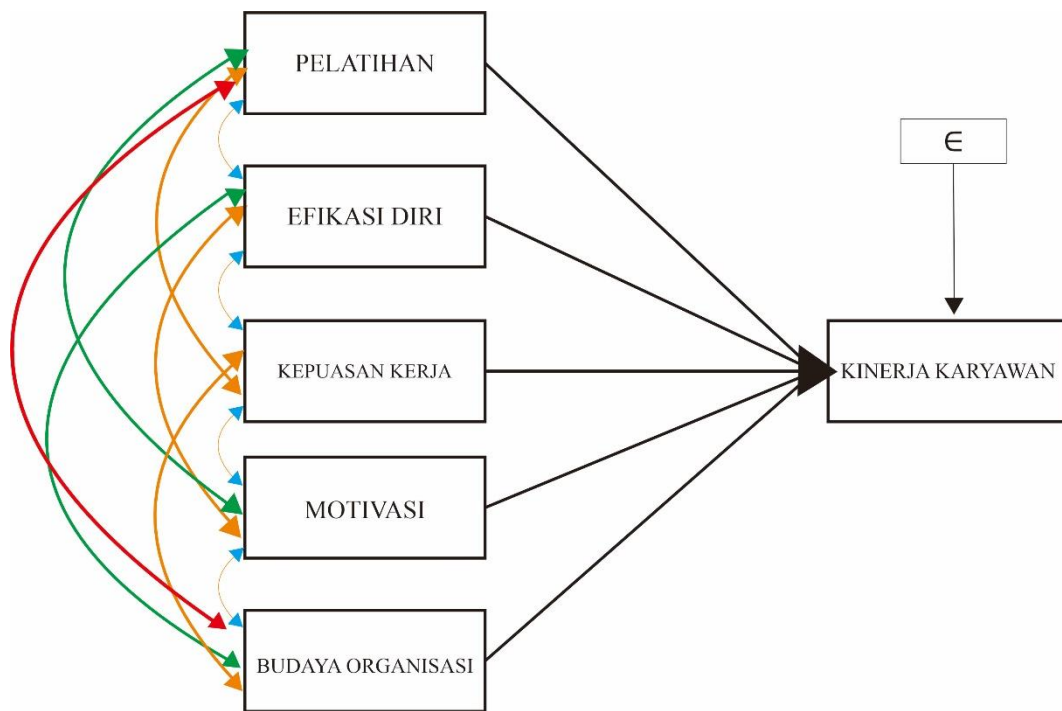
timbul dalam diri karyawan yaitu meningkatnya kemampuan karyawan tentu akan menumbuhkan kepercayaan diri dan keyakinan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Apabila pemenuhan akan efikasi diri dapat dipenuhi maka tentu saja akan berkorelasi dengan kepuasan kerja yang didapatkan karyawan dari pengalaman dia bekerja, apabila pekerjaan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maka akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Dukungan-dukungan dari dalam diri seorang karyawan tentu saja didapatkan dari faktor internal karyawan dan faktor eksternal seperti budaya organisasi. Hal hal seperti pelatihan, efikasi diri, kepuasan kerja, dan motivasi tentu saja harus didukung oleh budaya organisasi yang sejalan. Keterhubungan antar variabel yang saling berpengaruh akan positif tentu saja kan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.

Menurut Ferine (2020) mengungkapkan pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi baik secara parial dan simultan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Turay, Salamah dan Riani (2019) mengemukakan efikasi diri dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian dari Kosec *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mengetahui hubungan korelasi antar variabel maka peneliti menggambarkan model kerangka pemikiran, sebagai berikut:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Bahwa terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel pelatihan, efikasi diri, kepuasan kerja, motivasi, dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan PT Asia Tritunggal Jaya
2. Bahwa terdapat pengaruh positif secara simultan dari variabel pelatihan, efikasi diri, kepuasan kerja, motivasi, dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan PT Asia Tritunggal Jaya