

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Uraian Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Kecerdasan Intelektual**

Kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain, kecerdasan intelektual lazim disebut dengan inteligensi. Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik.

Kecerdasan intelektual merupakan hal penting untuk dipertimbangkan dalam memajukan suatu organisasi atau perusahaan. Kecerdasan intelektual merupakan pengkualifikasian kecerdasan manusia yang didominasi oleh kemampuan daya pikir rasional dan logika. Lebih kurang 80 % kecerdasan intelektual diturunkan dari orang tua, sedangkan selebihnya dibangun pada usia dini, yaitu 0-2 tahun kehidupan manusia yang pertama. Sifat relatif digunakan sebagai prediktor keberhasilan individu di masa depan.

Menurut Stoner (2012:118) “Tiap individu berbeda dalam kemampuan untuk menjadi kreatif. Orang yang kreatif cenderung lebih fleksibel dari pada orang yang tidak kreatif. Mereka mampu dan mau berpindah dari satu pendekatan ke pendekatan lain kalau menghadapi masalah”.

Menurut Robbin dan Judge (2014:57) mengatakan bahwa “Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan intelektual adalah kemampuan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, menguasai dan menerapkan dalam menghadapi masalah yang dihadapi. kecerdasan intelektual, atau dengan kata lain Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik.

Memiliki kecerdasan Intelektual yang baik dan terstandar maka masing-masing individu memiliki kemantapan pemahaman tentang potensi diri dan pengembangannya untuk kegiatan-kegiatan yang kreatif dan produktif dalam kehidupan sehari-hari maupun untuk peranannya sebagai pelaksana atau pelaku profesi karena (rasionalitas) dibutuhkan untuk dapat memahami dan mempertimbangkan hal-hal yang bersifat etis dan tidak etis.

### **2.1.2. Pengukuran Kecerdasan Intelektual**

Pengukuran kecerdasan intelektual tidak dapat diukur hanya dengan satu pengukuran tunggal. Para peneliti menemukan bahwa tes untuk mengukur kemampuan kognitif tersebut, yang utama adalah dengan menggunakan tiga pengukuran yaitu kemampuan verbal, kemampuan matematika, dan kemampuan ruang. Pengukuran lain yang termasuk penting seperti kemampuan mekanik, motorik dan kemampuan artistik tidak diukur dengan tes yang sama, melainkan

dengan menggunakan alat ukur yang lain. Hal ini berlaku pula dalam pengukuran motivasi, emosi dan sikap.

Dunia kerja erat kaitannya dengan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh seseorang. Seorang pekerja yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang memiliki kecerdasan intelektual lebih rendah. Hal tersebut karena mereka yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi lebih mudah menyerap ilmu yang diberikan sehingga kemampuannya dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya akan lebih baik.

Kecerdasan yang lebih bersifat kognitif memiliki korelasi positif yang bersifat signifikan dengan prestasi kerja. Kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh seorang pekerja akan membawanya pada hasil yang lebih memuaskan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2011:163) “Pimpinan perusahaan, manajer, para ahli teknologi, supervisor dan karyawan perlu meningkatkan kecerdasan emosional agar mampu mendayagunakan sumber daya manusia secara optimal dalam mencapai kinerja”.

Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual tak terpisahkan dalam kehidupan seseorang, oleh karena itu dalam upaya pembentukan dan pengembangan sikap maka ketiga kecerdasan tersebut saling melengkapi. Kecerdasan tidak dapat dipisahkan dari ilmu karena orang yang cerdas biasanya adalah orang yang berilmu, demikian juga orang yang berilmu akan menjadi orang yang cerdas.

Kebanyakan perusahaan memanfaatkan orang-orang yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi dengan memanfaatkan seleksi awal berupa test kecerdasan Intelegensi. Harapan dari perlakuan seleksi seperti ini adalah memperoleh tenaga-tenagga yang berkualitas yang dpaat membangun perusahaan kearah pencapaian kinerja tinggi. Walaupun kecerdasan intelektual adalah tolak ukur dari kepintaran seseorang, kecerdasan intelektual bukan merupakan satu-satunya indikator kesuksesan seseorang. kecerdasan intelektual hanya memberikan sedikit indikasi mengenai taraf kecerdasan seseorang dan tidak menggambarkan kecerdasan seseorang secara keseluruhan. Untuk itu, seseorang yang yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi, belum tentu mutlak akan berhasil memecahkan permasalahan-permasalahan di dalam dunia kerja yang kompleks, tetapi perlu adanya sisi cerdas lain dari karyawan tersebut.

### **2.1.3. Pengertian Budaya Organisasi**

Organisasi dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Di kegiatan itu orang-orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggungjawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang menunjukkan wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Hubungan yang berstruktur ini disebut hirarki dan konsekuensi dari hirarki ialah adanya kategori kelompok superior dengan kelompok sub-ordinasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk tujuan bersama. Sedangkan secara terperinci organisasi merupakan sebagai tempat atau wadah untuk orang berkumpul dan berkerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpinpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, baik uang, metode, material dan lingkungan, sarana dan prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap manusia memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi sebab adanya tujuan dalam organisasi, dengan menyatukan kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda untuk menjadi kepentingan dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi berpengaruh dalam mengembangkan organisasi baik dalam perekrutan anggota, dan pencapaian apa yang ingin dilakukan dalam berjalannya organisasi tersebut.

Adanya organisasi terbentuk karena dipengaruhi aspek-aspek seperti penyatuan visi dan misi serta mempunyai tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi dari sekelompok orang tersebut terhadap lingkungan masyarakat. Organisasi yang dianggap baik merupakan sebuah organisasi yang diakui keberadaannya, hal ini karena organisasi tersebut memberikan kontribusi. Misalnya, pengambilan sumber daya manusia sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran.

Menurut Sudarso dan Edilius (2010:83) "Istilah Organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*Organon*" yang dimaksudkan alat atau perkakas. Dengan

demikian organisasi dapat diartikan sebagai suatu alat yang digunakan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2013:180-181) “Organisasi secara statis dapat diartikan suatu wadah atau tempat kerja sama untuk melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Organisasi secara dinamis diartikan sebagai suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Hasibuan (2013:120) “Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi merupakan alat dan wadah saja”.

Menurut Umar (2012:128) “Secara garis besar langkah-langkah dalam melakukan pengorganisasian mulai dari merencanakan, melaksanakan dan memantau kerja organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Dalam berorganisasi masing-masing individu dapat untuk berinteraksi dengan semua struktur organisasi yang terkait pada organisasi tersebut baik itu secara langsung ataupun tidak langsung. Agar dapat berinteraksi dengan efektif masing-masing individu dapat berpartisipasi pada organisasi yang digabunginya. Dengan berpartisipasi masing-masing individu dapat untuk lebih mengetahui hal-hal yang harus dilakukan.

Individu yang terdapat dalam sebuah organisasi memiliki keterkaitan secara terus menerus. Rasa keterkaitan tersebut bukanlah merupakan keanggotaan seumur hidup. Namun sebaliknya, organisasi mampu untuk menghadapi adanya perubahan yang konstan dalam keanggotaan mereka, meskipun saat menjadi anggota, masing-masing individu dalam organisasi tersebut berpartisipasi secara relatif teratur.

Suatu organisasi yang ideal seharusnya memiliki tujuan. Tujuan inilah yang kemudian menjadi dasar kegiatan dari organisasi. Tanpa adanya tujuan, organisasi akan mati karena tidak ada yang diperjuangkan. Tujuan dari sebuah organisasi harus dijelaskan dengan jelas agar kegiatan yang dilakukan berorientasi

guna meraih tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya tujuan menjadi penyemangat kerja serta komitmen bagi para anggotanya.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

Budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi kegenerasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya, potensi sumberdaya alam, dan sumberdaya manusia yang saling mendukung. Budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan diukur melalui pengaruhnya pada kinerja.

Bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain: dari stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal.

Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat

mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi sejauh ini secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun asal usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijembatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi.

Menurut Wiludjeng (2014:33) “Budaya Organisasi adalah sistem dari kepercayaan dan nilai yang dikembangkan dalam organisasi dan menjadi panutan bagi tingkah laku anggota organisasi tersebut”.

Menurut Sule dan Saefullah (2012:71) “Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dijalankan sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya”.

Menurut Robbins (2014:147) “Nilai penting terhadap penelitian perilaku organisasional karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi dan karena hal tersebut berpengaruh terhadap budaya organisasi”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku,

bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya merupakan produk dari suatu komunitas, terdiri dari nilai-nilai yang diyakini dan dijalankan oleh individu dalam suatu organisasi atau komunitas dan dijadikan perekat dan pedoman dalam kehidupan dan pemecahandalam masalah. Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dengan komunitas lainnya.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitosmitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Disadari atau tidak budaya organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Prilaku karyawan yang merupakan unsur pokok dalam perusahaan masuk di lingkaran terbentuknya budaya organisasi. Setiap unsure yang berada dalam organisasi penting untuk dimahami bahwa budaya organisasi ternyata bukan sekedar mempengaruhi berjalannya organisasi tapi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Sebenarnya budaya organisasi yang kuat diakui secara luas seringkali disebutkan sebagai alasan suksesnya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang tidak kuat sama seringnya disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi itu sendiri. Hal ini dapat dimungkinkan terjadi karena budaya yang kuat tersebut disfungsi dengan praktek manajemen.

#### **2.1.5. Tujuan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah

oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu.

Melalui sosialisasi karyawan diperkenalkan tentang tujuan, norma, fungsi, nilai-nilai dalam lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif, maka akan menghasilkan karyawan berkinerja yang tinggi dan akhirnya akan mampu meningkatkan instentitas prestasi kerja karyawan ke kondisi yang lebih baik.

Budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal yang baik, keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya.

Untuk menentukan sejauhmana organisasi perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:64) “Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas oleh kalangan para karyawan yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan budaya yang lemah”.

Budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk diseleksi. Kegiatan-kegiatan dari manajemen puncak menyusun kondisi-kondisi umum yang dirasakan sangat penting bagi organisasi. Dari kriteria tersebut akan diketahui perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang tidak dapat diterima. Sosialisasi yang dilakukan kepada karyawan dari proses seleksi tersebut dengan metode sosialisasi yang diterapkan manajemen puncak. Karyawan organisasi dapat pula mempelajari budaya organisasi melalui cerita, acara, ritual, simbol dan bahasa.

Menurut Bateman dan Snell (2012:87-88) “Para manajer tingkat atas dapat melakukan pendekatan untuk mengelola budaya organisasi. Pertama, mereka harus mendukung cita-cita dan visi yang luhur bagi perusahaan yang akan menginspirasi para anggota organisasi. Kedua, para eksklusif harus memberikan perhatian pada hal-hal kecil dari masalah-masalah sehari-hari seperti berkomunikasi secara rutin, hadir dan aktif di seluruh perusahaan dan menjadi teladan”.

Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurang jelasnya kesepakatan komitmen yang tegas. Budaya organisasi sebagai pendorong prestasi kerja karyawan merupakan faktor penting agar dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja karyawan tinggi.

Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan

intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua factor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

Budaya organisasi diibaratkan individu yang memiliki kepribadian. Individu di dalam perusahaan ada yang bersifat kaku, ramah, inovatif, atau konservatif. Dan sifat-sifat ini selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada di dalam organisasi. Budaya yang dibangun dalam organisasi akan menimbulkan sifat-sifat tertentu dan akhirnya membangun budaya organisasi itu sendiri secara

#### **2.1.6. Pengertian Kinerja**

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tantangan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya

kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Sofyandi (2012:122) “Teknik paling tua yang digunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*)”. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:219) “Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.

Menurut Kasmir (2016:181) “Kinerja merupakan kemampuan karyawan yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu sasaran organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar. Kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan.

Pengelolaan kinerja merupakan salah satu program pengelolaan sumber daya manusia strategis yang memiliki arti penting dari sudut pandang karyawan

dan organisasi. Dari sudut pandang organisasi, program ini merupakan kewajiban yang harus dilakukan.

Menurut Daft (2012:10) menyatakan bahwa “Kinerja organisasi merupakan suatu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif”.

Organisasi memiliki kepentingan untuk memastikan kesesuaian antara hasil kerja karyawan dengan tanggung jawab dan peran yang tercermin dalam deskripsi pekerjaan yang mendorong mencapai sasaran organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja maka dapat diidentifikasi perbedaan kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi, yang akan mempengaruhi kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia.

#### **2.1.7. Penilaian Kinerja**

Seorang karyawan akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang harus dilakukan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beragam pihak, yaitu oleh rekan kerja, atasan langsung maupun oleh karyawan itu sendiri. Apabila penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan dengan benar maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan perusahaan akan menguntungkan

dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada focus strategi dari perusahaan.

Penilaian kinerja yang obyektif dan tepat sangat menguntungkan baik bagi karyawan maupun perusahaan, oleh karena itu penilaian kinerja dalam sebuah organisasi harus dilakukan apabila perusahaan ingin cepat mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2013:371) “Untuk menilai kinerja suatu fungsi diperlukan ukuran tertentu, dan dalam hal ini tentu saja dibutuhkan suatu ukuran kinerja, ukuran kinerja adalah suatu ukuran untuk mengetahui seberapa jauh suatu pekerjaan itu dilakukan dengan baik”

Menurut Kasmir (2016:181) “Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu, misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun”.

Penilaian kinerja dipergunakan sebagai alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para bawahan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan. Di sisi lain penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber dari kegelisahan dan frustrasi baik bagi manajer maupun bawahannya. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian dan standar ganda yang melingkupi banyak sistem penilaian kinerja bawahan.

Penilaian kinerja kerja dapat dilakukan oleh atasan, sejawat maupun bawahan. Namun dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh bawahan yang

dimasukkan ke dalam sistem penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ternyata mampu membantu efektifitas manajerial, evaluasi dan promosi personil, merubah kultur perusahaan, pelaksanaan rencana strategis, mengurangi biaya keputusan promosi dan membantu penugasan kembali beban-beban pekerjaan.

Ketidakberhasilan dari sistem penilaian kinerja bawahan lebih banyak disebabkan karena ketidakmampuan perusahaan untuk; memperoleh sistem penilaian yang baik, adanya sistem penilaian yang tidak komunikatif, ketidaktepatan sistem penilaian yang digunakan, sistem penilaian yang digunakan tidak didukung oleh seluruh komponen perusahaan dan ketidakmampuan perusahaan untuk memonitor sistem penilaian yang dijalkannya.

#### **2.1.8. Standar Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja dapat menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaanya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk

menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Standar kerja merupakan standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagai mana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Sofyandi (2012:122) “Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan di waktu berikutnya”.

Jadi, standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standar operasional prosedur (*standar operating procedure*) yang ditetapkan perusahaan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi para karyawan untuk bekerja.

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, di mana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk

menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting menjadi landasan dalam menyusun skripsi. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel 2.1 diantaranya yaitu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Rodiathul Kusuma Wardani	2016	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Karya Indah Buana Surabaya)	Berdasarkan hasil penelitian pengaruh secara simultan (bersama-sama) dari variabel bebas penelitian ini yakni Asas Keakraban (X1) dan Asas Integritas (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berdasarkan hasil uji F. Besaran nilai signifikan hasil analisis regresi linier berganda adalah 0,000 yang berarti memiliki nilai lebih kecil dari 0,05. Maka model regresi penelitian ini adalah signifikan. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh kesimpulan bahwa pengujian terhadap hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh secara simultan variabel Asas Keakraban (X1) dan variabel Asas Integritas (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

2.	Ratna Murida	2013	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Aceh</p>	<p>dapat diterima karena terbukti kebenarannya.</p> <p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan, kecerdasan emosional, budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Aceh. Hasil penelitian terhadap hipotesis kedua menunjukkan kepemimpinan, kecerdasan emosional, budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Aceh. Hasil penelitian juga membuktikan kinerja pegawai juga mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Aceh. Hasil penelitian juga membuktikan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Aceh.</p>
3.	Nanda Novziransyah	2017	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dari sepuluh variabel budaya organisasi ternyata variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah</p>

				Sumatera Utara, variabel pola komunikasi merupakan yang paling dominan dan paling berpengaruh dengan nilai koefisien ( $\beta$ ) sebesar 3,084. Variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas nilai, toleransi terhadap konflik.
--	--	--	--	--

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

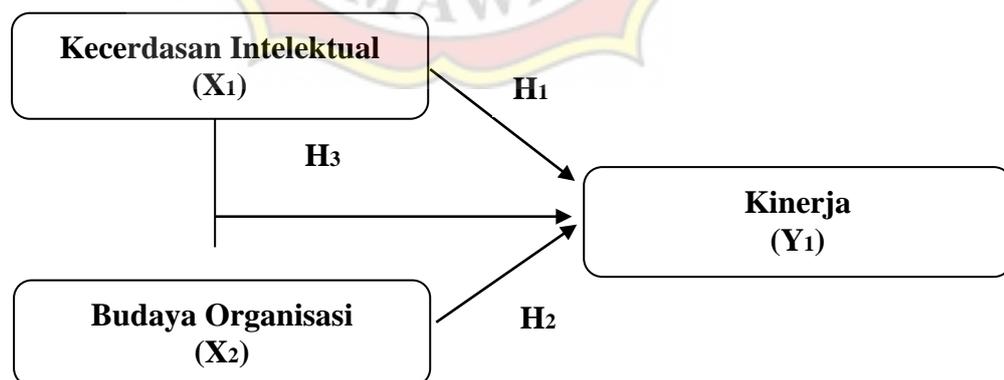
Budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Kecerdasan intelektual adalah kemampuan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, menguasai dan menerapkan dalam menghadapi masalah yang dihadapi. kecerdasan intelektual, atau dengan kata lain Intelligensi adalah

kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik.

Kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan. Hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu sasaran organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar. Kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat lihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4. Hipotesis

Perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan gejala sosial, mendapatkan kerangka penyimpulan, merangsang penelitian lebih lanjut. Menurut Arikunto (2013:110) menyatakan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H<sub>1</sub> diduga ada pengaruh yang signifikan peranan kecerdasan intelektual secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan
2. H<sub>2</sub> diduga ada pengaruh yang signifikan peranan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.
3. H<sub>3</sub> diduga ada pengaruh yang signifikan peranan budaya organisasi dan kecerdasan intelektual secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor PT.KAI Stasiun Besar Medan.