

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama oleh I Gede Diatmika Paripurna, I Wayan Gede Supartha, Made Subudi (2017) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agung AutoMall Kuta” Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 71 karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari database jumlah pekerja dan data sekunder berupa data penjualan kendaraan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis varian yaitu *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agung Automall Kuta.

Penelitian kedua oleh P. Edi Sumantri (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Penjualan Mobil Bekas di Kecamatan Purowkerto Selatan Kabupaten Banyumas” Tujuan Penelitian ini yaitu Sumber daya wajib dikelola perusahaan dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat, termasuk sumber daya manusia agar dapat membentuk satuan kerja yang efektif. Motivasi kerja dan lingkungan kerja dianggap sebagai faktor penting dalam menentukan kinerja

karyawan. Kedua faktor tersebut akan dilihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tenaga penjualan. Dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini: terdapat pengaruh signifikan antara faktor - faktor motivasi kerja dan lingkungan kerja organisasi terhadap kinerja karyawan; dan hipotesis kedua: Lingkungan kerja merupakan faktor yang berpengaruh lebih besar terhadap Kinerja Karyawan pada usaha penjualan mobil bekas. Hasil penelitian hipotesis pertama diterima, sedangkan hipotesis kedua ditolak.

Penelitian ketiga oleh Tomi Andrean dan Realize dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja PT Pionika Automobil”. Tujuan dari penelitian ini yaitu industri otomotif berkembang pesat didukung oleh sumber daya manusia yang profesional di bidangnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan di PT Pionika Automobil. Jumlah sampel adalah 120 orang dan responden adalah karyawan PT Pionika Automobil. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek positif 9,817 lebih besar dari t tabel 1,657 dan signifikan dengan nilai sig t 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05. Sedangkan disiplin memiliki efek positif 2,942 lebih besar dari t tabel 1,657 dan signifikan dengan nilai sig t 0,004 lebih kecil dari alpha 0,05. Kemudian secara simultan motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 F tabel 3,07. Kesimpulannya, motivasi memiliki efek positif dan signifikan, oleh karena itu disiplin memiliki efek positif dan signifikan dan pada saat yang sama motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pionika Automobile.

Penelitian keempat oleh Putri Anggreni (2016) dengan judul “Determinasi Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Autotama Mobil Motor di Karangasem”. Tujuan penelitian ini Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Melihat indikasi tersebut, kinerja karyawan pada Autotama Mobil Motor di Karangasem dipengaruhi oleh beberapa variabel. Salah satu diantaranya adalah

motivasi berprestasi, namun seberapa besar hubungan atau determinasi dari motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan Autotama Mobil Motor belum diketahui secara pasti. Maka dari itu, penelitian ini akan meneliti tentang determinasi motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan Autotama Mobil Motor di Karangasem. Data motivasi berprestasi dan kinerja karyawan yang sudah dikumpulkan ditabulasi rerata, median, modus, rentangan, besaran dan simpangan baku menyangkut data motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan regresi linier sederhana. Adapun tahapan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu deskripsi data. Kualifikasi pendeskripsian data motivasi berprestasi dan kinerja karyawan, juga menggunakan analisis univariant. Analisis ini didasarkan pada skor rata-rata ideal (Mi) dan simpangan baku ideal (SDi). Serta analisis ini juga meliputi uji prasyarat analisis dan uji hipotesis. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan melalui persamaan garis  $\hat{y} = -36,800 + 0,632X$  dengan Freg = 43,015 ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,691 dengan  $p < 0,05$ . Ini berarti makin baik motivasi berprestasi karyawan, makin baik kinerja karyawan tersebut. Variabel motivasi berprestasi dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 47,8%. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara normatif ditemukan bahwa motivasi berprestasi berada pada kategori sangat baik artinya pegawai sudah menunjukkan motivasi berprestasi yang sangat baik dalam menjalankan pekerjaannya. Dari hasil analisis korelasi diketahui terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan. Hal tersebut perlu dipertahankan agar karyawan selalu nyaman dan puas dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Penelitian kelima oleh Ilham Sugiri (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)”. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dan

komitmen organisasi di CV Opal *Transport*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan variabel yang dominan atau paling besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan oleh manajemen CV Opal *Transport*.

Penelitian keenam oleh Fimce Masambe, Agus S. Soegoto, Jacky Sumarauw (2015) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado” dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado baik secara simultan maupun parsial. Metode Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Populasi penelitian berjumlah 37 karyawan dan sampel berjumlah 37 responden. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin berpengaruh secara simultan. Secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan dan inovasi pemimpin berpengaruh baik dan positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan dan negatif. Sebaiknya pihak manajemen terus memperhatikan gaya kepemimpinan dan inovasi pimpinan agar kinerja pegawai dapat meningkat lebih dari sebelumnya.

Penelitian ketujuh oleh Donny Kurniawan dan Tri Yuniati (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pentingnya kinerja yang dicapai oleh karyawan mengarahkan peneliti untuk mengetahui variabel-variabel yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada responden karyawan divisi marketing pada PT. Adira Otomotif Dinamika Multi Finance Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yang telah ditentukan dan responden yang ditetapkan sebanyak 55 responden atau karyawan divisi marketing. Data yang diperoleh tersebut selanjutnya dianalisis dengan menggunakan uji regresi berganda serta uji hipotesis. Hasil pengujian statistik pada variabel- variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan variabel dominan didapatkan pada variabel budaya organisasi.

Penelitian kedelapan oleh Omar Hendro, Trisniarty, AM. RZ. Rahman (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Auto Graha Palembang (Sumatera Selatan)” Penelitian ini bertujuan pertama, menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan rekrutmen secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Auto Graha Palembang. Kedua, menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan rekrutmen secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Auto Graha Palembang. Populasi berjumlah 140 orang dan sampel dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Sugiyono dengan tingkat kesalahan 5%, berjumlah 100 responden/karyawan. Pengujian validitas instrumen melalui Corrected Item-Total Correlation, Variabel Kinerja (Y), kepemimpinan (X1), dan motivasi (X2) hasil pengujiannya valid. Hasil uji reliabilitas semua variabel reliabel terhadap kuesioner. Hasil perhitungan statistik persamaan regresi  $Y = 15,149 + 0,327.X1 + 0,624.X2 + 0,438.X3 + e$ . penelitian ini menyimpulkan pertama, kepemimpinan, motivasi, dan rekrutmen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Tunas Auto Graha Kota Palembang. Kedua, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Ketiga, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Keempat, rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Tunas Auto Graha Kota Palembang

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur paling vital bagi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. dalam Sutrisno (2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Untuk lebih memperjelas pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia, Sunyoto (2013:153) menyatakan bahwa: manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Adapun menurut Dessler (2013:5), manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan

dan praktek menentukan aspek sumber daya manusia dalam posisi manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan pengimbalan dan penilaian.

Dari definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk sistem manajemen yang ditunjukkan untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan tertentu guna mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia menghubungkan individu baik secara perorangan maupun kelompok dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.

### **2.2.2. Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti keyakinan, nilai, anggapan dan sebagainya.

Menurut Harvey dan Brown (2011:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan.

Davis dalam Moeheriono (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Robbins dan Timothy (2011:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Luthans (2014:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Budaya menurut Kasali (2012:286) terdiri dari dua lapisan. Lapisan pertama ini disebut *Visible artifacts*. Lapisan yang dapat dilihat secara kasat mata ini terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, berdandan, serta simbol-simbol, seperti logo perusahaan, lambang merk, slogan, ritual, figur-figur, simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler, dan bahasa serta cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Namun demikian, *visible artifacts* tidaklah ada begitu saja. Ia hadir mewakili nilai-nilai yang lebih dalam dari para anggotanya. Lapisan kedua yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya disebut budaya. Ini terdiri atas nilai-nilai, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat, dan proses berfikir dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi. Menurut Robbins dan Timothy (2011:262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

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 serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Mangkunegara, 2012:113).

Menurut Denison *dalam* Sembiring (2016:10), indikator budaya organisasi yaitu:

1. *Mission* (Misi) adalah perusahaan yang sukses memiliki arah dan sasaran yang jelas dalam mendefinisikan tujuan perusahaan, sebuah rencana strategis yang mengekspresikan visi bagaimana perusahaan di masa mendatang. Adapun sub indikator dari indikator misi antara lain:
  - a. *Strategic Direction* (Arah Strategi) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Jelasnya tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi suatu langkah berarti bagi organisasi.
  - b. *Goals and Objectives* (Tujuan dan Sasaran) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.
  - c. *Vision* (Visi) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah.
2. *Involvement* (Keterlibatan) yaitu sebuah budaya organisasi memiliki karakter "*Highly Involved*" dalam mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Hal ini dilakukan secara

informal dan implisit, eksplisit dan melalui birokratis. Adapun sub indikator dari indikator keterlibatan antara lain:

- a. *Empowerment* (Pemberdayaan) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.
  - b. *Team Orientation* (Orientasi Tim) yaitu kerjasama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. *Capability Development* (Pengembangan Kemampuan) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.
3. *Adaptability* (Adaptabilitas) yaitu organisasi memegang norma-norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan ke dalam perubahan perilaku internal. Adapun sub indikator dari indikator adaptabilitas antara lain:
- a. *Creating Change* (Menciptakan Perubahan) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.
  - b. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.
  - c. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) yaitu dimana organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas.
4. *Consistency* (Konsistensi) yaitu perusahaan juga akan lebih efektif apabila budaya organisasi lebih konsisten, terkordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Konsistensi merupakan sumber utama dari integrasi, kordinasi, dan kontrol. Adapun sub indikator dari indikator konsistensi antara lain:

- a. *Core Values* (Nilai Inti) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
- b. *Agreement* (Kesepakatan) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
- c. *Coordination and Integration* (Koordinasi dan Integrasi) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.2.3. Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2013:856) mendefinisikan kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Hariandja (2013:290) mengatakan kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Sutrisno (2014:74) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang di terima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Moorse dalam Panggabean (2012:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan oleh seorang

karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Karyawan yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak dan mendapat paling sedikit. Sedangkan yang merasa paling puas adalah mereka yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Menurut Mangkunegara (2013:117) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2013:120) teori-teori kepuasan terdiri dari enam yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila tidak seimbang dapat menimbulkan dua kemungkinan, yaitu ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya, ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Menurut teori ini, apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu pemeliharaan dan pemotivasian. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai pemeliharaan. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan pemotivasian.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut teori ini, semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley dan Yukl yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sika-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasaan. Menurut Robbins dalam Wibowo (2015:91) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Exit*

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemankiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut Luthans dalam Rivai dan Sagala (2013:860), ada beberapa indikator yang menciptakan timbulnya suatu kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan lebih meminati pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Gaji

Gaji yang diinginkan karyawan merupakan gaji yang adil dan layak bagi mereka. Uang sebagai alat untuk membantu orang memperoleh kebutuhan dasar dan memberikan kepuasan yang lebih tinggi.

3. Kesempatan promosi

Karyawan berkesempatan untuk maju dan berkembang di organisasi. Keinginan untuk promosi meliputi keinginan untuk menghasilkan gaji yang lebih banyak, status sosial, dan keinginan untuk mendapatkan keadilan.

4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan adalah kemampuan atasan untuk mendukung dan menghargai pekerjaan bawahan/karyawan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kepuasan bagi karyawan.

5. Rekan kerja

Apabila karyawan dapat menciptakan hubungan yang baik antar teman kerja sehingga akan menciptakan rasa aman dan nyaman ketika bekerja sehingga dapat merasakan kepuasan kerja.

#### **2.2.4. Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Gitosudarmo,2001).

Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya.

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan Malayu S.P Hasibuan, (2009:141)

Menurut Mangkunegara (2010:61), motivasi terbentuk dari sikap (*attitute*) karyawan dalam menghadapi stuasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Mulyasa (2003:112), motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Misalnya: peserta didik akan bersungguh-bersungguh sebab memiliki motivasi yang tinggi. Seorang siswa akan belajar apabila ada faktor pendorongnya yang disebut motivasi.

Kesimpulannya, motivasi adalah keseluruhan daya penggerak atau pendorong dalam diri karyawan yang menimbulkan kegiatan atau aktivitas kerja yang menjamin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan yang dilakukan sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Adapun teori kebutuhan yang dikemukakan oleh maslow, antara lain:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya yang harus dipenuhi seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini tersebut yang mendorong seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja seseorang akan mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya.

2. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari bahaya fisik yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja pada upaya-upaya seperti memberikan perlindungan asuransi jiwa, menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.

3. Kebutuhan Hubungan Sosial (*social needs or affiliation needs*)

Kebutuhan untuk hidup bersama orang lain dengan adanya pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya: kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain, dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan atau pengakuan diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol yang dirasa akan lebih berharga untuk dapat disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol tersebut dapat berupa merek pakaian atau sepatu, tempat belanja, merek mobil dan sebagainya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini biasanya dilakukan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri untuk mencapai kebutuhannya. Pemenuhan pengembangan kebutuhan diri dapat dilakukan dengan perusahaan menyelenggarakan

pendidikan dan pelatihan seperti mengikuti seminar, diskusi, dan sebagainya.

b. Teori Prestasi David McClelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dari situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilan.
3. Nilai insentif yang terlekat dengan tujuan.

Hal-hal yang memotivasi orang adalah: (Hasibuan, 1999)

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*).

Merupakan daya penggerak yang mendorong memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu need for achievement akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. Kebutuhan akan kerja sama (*Need for affiliation*).

Kebutuhan akan kerja sama need for affiliation menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, need for affiliation ini akan merangsang gairah bekerja pegawainya untuk mrngadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*).

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *Need for power* merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia lebih ingin berkuasa akan menimbulkan persaingan, dimana persaingan secara sehat oleh atasan dalam memotivasi bawahannya agar termotivasi untuk bekerja giat.

c. Teori motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- 1 Upah yang adil dan layak
- 2 Kesempatan untuk maju/promosi
- 3 Pengakuan sebagai individu
- 4 Keamanan kerja
- 5 Tempat kerja yang baik
- 6 Penerimaan oleh kelompok
- 7 Perlakuan yang wajar
- 8 pengakuan akan prestasi.

Ada pun jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013:150) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi positif

Motivasi yang mendatangkan harapan yang sifatnya menggembirakan atau menguntungkan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, jenjang karir, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan, dan sebagainya.

2. Motivasi Negatif

Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, dan sejenisnya. Semua pimpinan haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah Utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, akan lebih banyak menggunakan motivasi negative.

Disisi lain, jika pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, ia banyak menggunakan motivasi positif. Meskipun demikian, tidak pernah ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negative. Penggunaan tiap-tiap jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, karena pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2013:150), antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan,
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan;
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Menurut Sardiman (2006: 85), motivasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Mendorong orang untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energy.
2. Menentukan arah kegiatan, yakni kearah tujuan yang akan dicapai
3. Menyeleksi kegiatan adalah menentukan perbuatan-perbuatan apa yang perlu dikerjakan yang cocok demi mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak berfaedah bagi tujuan tersebut.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2009:61), diantaranya:

1. Prinsip partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi  
Pemimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian  
Pemimpinan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan termotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Sondang P. Siagian (2008:138), terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari:

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain

### 3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

### 4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

### 5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu. Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang mampu mendayagunakan/menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil

### 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

### 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

### 8. Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai

pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

### 2.2.5 Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan menurut Hasibuan (2007:105) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) sedangkan Menurut Mathis (2002:78) Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yaitu dalam arti kualitas, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan menurut Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2007:67) yang merumuskan bahwa:

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man on the right place, the right man on the the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologis artinya seorang pegawai harus siap

mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus di jiwai, dipahami dan dipraktikkan bersama semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun sebuah komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan setiap persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya juga menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi. Budaya organisasi dibentuk dari sebuah filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia dalam organisasi, tetapi peran dari pimpinan sangat besar dalam pemebentukan budaya organisasi tersebut.

Perhatian moral dengan memberikan pengawasan terhadap karyawan dan perhatian material seperti pemberian kompensasi, tempat kerja yang nyaman dan

menyediakan fasilitas. Namun kenyataan dilapangan banyak sekali karyawan tidak memenuhi aturan yang dibuat perusahaan dimana peraturan tersebut merupakan wujud dari penerapan budaya organisasi di perusahaan. Budaya organisasi juga dapat digunakan dalam meningkatkan mutu dan kinerja karyawannya dalam bekerja. Dalam hal ini budaya organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap yang menyukai organisasi dan bersedia untuk berusaha meningkatkan upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan dan untuk tercapainya tujuan.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Donny Kurniawan dan Tri Yuniati (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2013). Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja.

Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Ilham Sugiri (2015) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.3.3 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Dalam Hasibuan (2005:342) ada beberapa pengertian motivasi. Menurut Hasibuan motivasi adalah: “pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang, agar mereka mau bekerja sama. Bekerja efektif dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.” Sedangkan Menurut Handoko (2010:143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dalam hal ini, para pekerja membutuhkan aspek motivasi dalam meningkatkan gairah atau semangat dalam bekerja. Motivasi sebagai pendorong untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya agar efektif dan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mencapai kepuasan kerja, perusahaan dapat memberikan kontribusi ataupun reward untuk terciptanya motivasi bagi karyawan.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Jasman Saripuddin Hasibuan (2019), Olivia Theodora (2015), Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri (2016), I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2016), Jasman Sarripudin Hasibuan dan Beby Silvy (2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

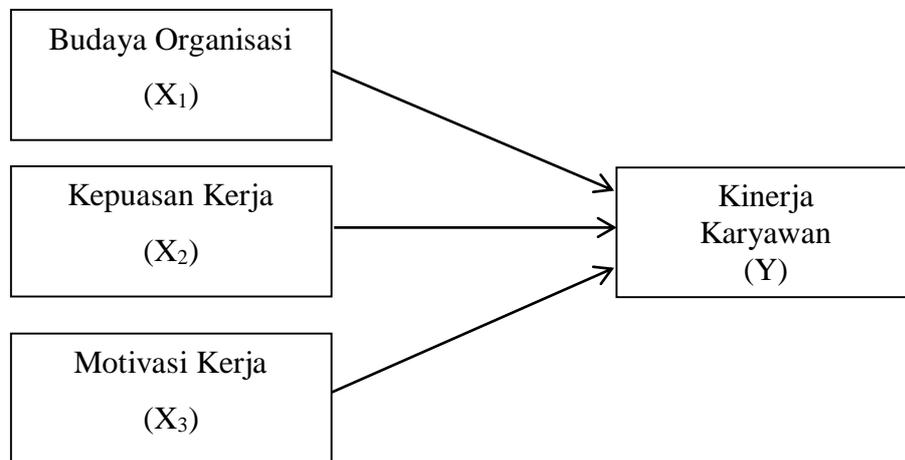
#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka teori diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>:** Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>2</sub>:** Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub>:** Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk memperjelas gambaran penelitian secara keseluruhan dan agar penelitian ini lebih terarah maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1.** Kerangka Konseptual Penelitian