

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2019:1).

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karya). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2020:3).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisiensi dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi (Afandi, 2021:3).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balasa jasa, pengintegrasian, pemeliharaan,

dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2015:2).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2021:2) meliputi *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

a. Planning

Planning atau perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode system anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. Organizing

Organizing atau pengorganisaian ini meliputi :

- a) Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Penugasan tanggung jawab tertentu
- c) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

c. Staffing

Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

d. Leading

Leading atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rancana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:7) Departemen Sumber Daya Manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti:

a. Memengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk memenuhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan.

c. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan, karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar.

d. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

e. Motivasi

Pimpinan harus mampu untuk memberikan Motivasi kepada seluruh karyawan, sehingga terus mau kerja.

f. Kinerja

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal.

g. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, Motivasi kinerja karyawan juga terus meningkat.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses

melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Menurut Torang (2014:106) “Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.” Sementara itu menurut Effendy (2015:8) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.” Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.

Pendapat lain dari Sopiah (2018:128) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”. Sedarmayanti mengemukakan (2016:75) “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi,

dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Sumanto mendefinisikan (2014:138) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”. Sementara menurut Edison (2016:233) “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

1. *Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome orientation*

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation*

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation*

Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

6. *Aggressiveness*

Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.

7. *Stability*

Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

1. *Culture is shard*

Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

2. *Culture is learned and is enduring*

Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

3. *Culture is powerfull influence on behaviour*

Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

4. *Culture is systematic and organized*

Budaya merupakan sistem yang teroganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

5. *Culture is largely invisible*

Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.

6. *Culture may be "tight" or "loose"*

Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari

kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2017:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5. Agresif dalam bekerja.

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja manusia. Teori motivasi telah dibahas dan dirumuskan oleh peneliti yang berbeda. Tingkat motivasi individu atau kelompok yang diberikan dalam tugas atau pekerjaan dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi.

Menurut Afandi (2021:23) Motivasi adalah Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Menurut Sutrisno (2020:110) motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi

situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan waktu yang berlainan pula.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2021:24) berikut ada 5 faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja yaitu :

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

3) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. idelnya prastise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi berdasarkan teori kebutuhan Abraham Maslow adalah sebagai berikut: (Mangkunegara, 2015:95)

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*) yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*) yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Simanjuntak (dikutip di Sudaryo dkk, 2018:203) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2019:67) kinerja adalah istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2017:184) pengertian kinerja dari berbagai defenisi yang dikemukakan oleh ahli manajemen sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Misalnya kemampuan seseorang menjual suatu barang yang telah ditargetkan. Sebagai contoh jika target yang diharapkan 100 unit, maka kinerjanya tercapai dengan nilai baik. Namun sebaliknya, jika kurang maka kinerja tidak tercapai dengan nilai kurang baik.

2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Afandi (2021:88) tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Tujuan Evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar

bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi :

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

- a. informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi meningkatkan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d. Menentukan Tujuan-Tujuan Progres Karir. Penilaian prestasi kerja akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja

individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Afandi (2021:86) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertemukan perilaku.
- d. Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang karyawan.
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran oprasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja karyawan yang kreatif dan inovatif.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pimpinan untuk mengarahkan karyawan dalam bekerja.
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua karyawan ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2017:86) adapun indikator kinerja sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berada yang secara aktif dicari oleh

seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerjaan adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasil dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang,

menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tujuan mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pernyataan yang dikemukakan oleh Kotler dan Heskett dalam (Ndraha, 2010:114) adalah *what kind of corporate cultures enhance long-term economic performances* jawabannya adalah (1) strong culture (teori I), (2) *strategically appropriateness* (teori II), (3) *adaptive culture* (teori III) dan *electic culture* (teori *combinatif*, ” teori IV, TN) berdasarkan pengamatan pada Helwett Packard. Teori I menerangkan bagaimana nilai dan norma bersama-sama berperan untuk

mengerakan dan mengontrol manusia didalam organisasi berukuran besar dan kompleks. Teori II menunjukkan pentingnya penyesuaian tindakan dengan kondisi lingkungan budaya yang khusus. Teori III mengungkapkan perilaku khusus yang diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan teori IV menunjukkan bahwa perusahaan mampu menunjukkan kinerja jangka panjangnya jika memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan pelanggan, pemegang saham dan karyawan dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus-menerus.

2.1.5.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah hasrat atau dorongan diri dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku karyawan untuk bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai tujuan serta kinerja yang baik dengan pekerjaan. Menurut Bangun (2011:311) bahwa motivasi kerja mengarahkan pada hal yang mendorong seseorang melakukan suatu tindakan. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang melakukan suatu tindakan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Sutrisno, 2020:109).

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Dibawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

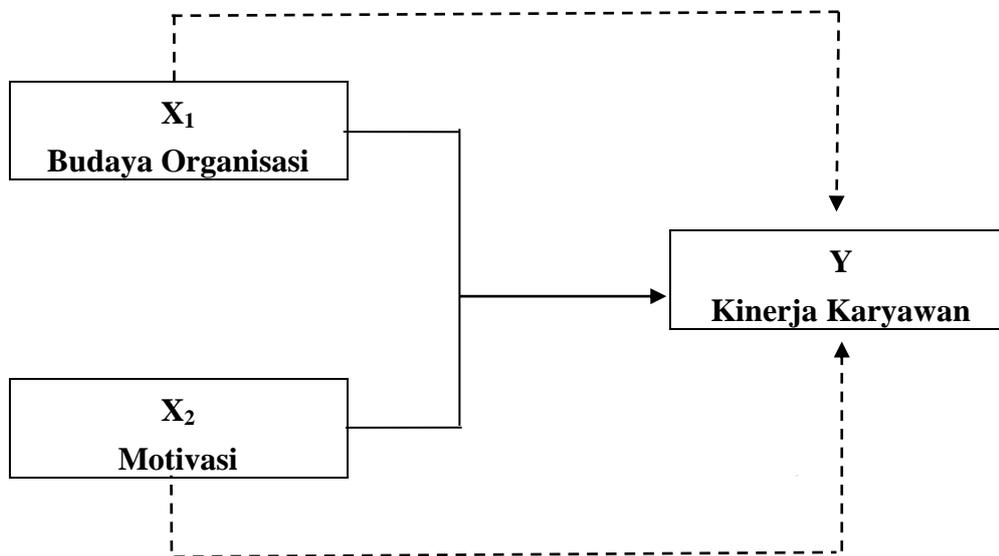
No	Nama Peneliti	Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mitchael Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Lestari Purnama Perkasa. Agora Vol. 3, No. 2, (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Penelitian (X1) Budaya Organisasi (X2) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan 2. Alat analisis yang digunakan regresi liier berganda dan metode kuantitaif 3. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan, motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama menggunakan Variabel X_1 X_2 Budaya Organisasi dan Y Kinerja karyawan 2. Menggunakan alat analisis regresi linier berganda dan metode kuantitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian 2. Tahun penelitian 3. Jumlah responden

2	Dea Aulia Permatasari	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 4 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel bebas Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2) Dan Variabel Terikatnya Kinerja Pegawai (Y) 2. Alat analisis nya menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya. Hal ini dapat diartikan jika budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan ikut tinggi begitu pun sebaliknya. Sama halnya variabel motivasi, yang berpengaruh positif serta memiliki dampak pada kinerja pegawai di PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan jika motivasi kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan 	<p>Persamaan dalam penelitian ini terdapat variable yang diteliti yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan 2. Kinerja Pegawai 3. Sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda 	<p>Perbedaanya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel (X2) Disiplin Kerja 2. Objek penelitian dan Tahun penelitian
---	-----------------------	--	--	--	--

			ikut meningkat begitu juga sebaliknya.		
3	Linda Indrawati	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah. Jurnal Simplex Volume 2, Nomor 2, Agustus 2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel bebas budaya organisasi dan Motivasi 2. Variabel Terikatnya Kinerja Karyawan 3. Alat analisis nya menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda <ol style="list-style-type: none"> a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah. 	Persamaan dalam penelitian ini terdapat variable yang diteliti yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi (X₁) 2. Motivasi (X₂) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda 	Perbedaanya terletak pada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian 2. Tahun penelitian 3. Populasi Penelitian

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini sebagai pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian diajukan, dimana hal ini merupakan jaringan hubungan antara variabel yang secara logis diterangkan dan dikembangkan berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki 2 (dua) variabel bebas (independen) yang mempengaruhi yaitu Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) serta 1 (satu) variabel terikat (dependen) yang dipengaruhi yaitu Kinerja Karyawan (Y) maka kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

—————▶ = Secara Simultan

-----▶ = Secara Parsial

2.4 Hipotesis

Menurut Arikunto (2020:110), hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada

pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Minanga Group Pabrik Seii Enai Mill (SENM) baik secara parsial maupun secara simultan.