

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Selain memaparkan teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi yang diangkat dalam penelitian ini, penulis juga akan memaparkan teori mengenai Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variable-variabel tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam setiap organisasi. Sehingga manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki

perusahaan, oleh karena itu akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien tanpa manajemen semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi - fungsi manajemen. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam mencapai tujuan, yaitu perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen beberapa diantaranya:

Menurut M Anang Firmansyah dan Budi (2018:3) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai Seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.”

Menurut James Stoner yang dialih bahasakan oleh Desilia dan Harjoyo, (2019:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya lain yang telah ditetapkan.”

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Adrew F. Sikula dalam Malayu S.P. Hasibuan (2020:2), menyatakan bahwa:

*“Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service.”*  
Artinya: Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Menurut George.R. Terry yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2020:2), menyatakan bahwa:

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”*

Artinya:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Menurut Harold Kootz and Cyril O’Donnel yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:3) menyatakan bahwa:

*“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people.”*

Berdasarkan penjelasan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses perencanaan dan pengorganisasi yang membantu suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam organisasi harus menerapkan dan melakukan kegiatan operasional dan kegiatan manajerial. Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa baik manajemen dalam perusahaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh para manajer untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Menurut George.R. Terry dalam M Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018:9) fungsi dari manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Dengan organizing dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

### 3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan (*actuating*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4. Pengendalian (*controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

#### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:20-21) manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu *man, money method, materials, machines, dan market*. Berikut penjelasannya:

##### *a. Man*

Yakni Sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Dengan adanya faktor Sumber Daya Manusia, kegiatan manajemen

dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

*b. Money*

Yakni faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (Budget), upah karyawan (Gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

*c. Materials*

Yakni berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Dengan adanya barang mentah maka dapat dijadikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.

*d. Machine*

Yakni mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

*e. Methods*

Yakni tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar tercapai suatu tujuan akan dituju.

*f. Market*

Yakni tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan. Seorang manajer pemasaran dituntut untuk dapat menguasai pasar, sehingga kegiatan

pemasaran hasil produksi dapat berlangsung. Agar pasar dapat dikuasai, maka kualitas dan harga barang haruslah sesuai dengan selera konsumen dan daya beli masyarakat.

Berdasarkan keenam unsur manajemen sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika suatu diantara unsur tersebut tidak ada, bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber daya Manusia (SDM) adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama suatu organisasi.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini lebih jelas, berikut ini beberapa pengertian MSDM menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Dessler yang dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno (2017:5) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek

“orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, peyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.”

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2020:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemerian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:11) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektifitas dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.”

Menurut Cushway yang dialih bahasan oleh Priyono dan Marnis (2018:4-5), menyatakan bahwa:

*“Part of the process that helps the organization achieve its objectives.”*

Artinya pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Guest yang dialih bahasakan oleh Priyono dan Marnis (2018:4-5), menyatakan bahwa:

*“Human resource management (HRM) comprosea a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.”* Artinya kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Menurut Schuler, Dowling, Smart & Huber yang dikutip oleh Priyono dan Marnis (2018:4-5), menyatakan bahwa:

*“Human resource management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the*

*goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society.”*

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan pengawasan guna mencapai tujuan perusahaan diawal. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber dayamanusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola manusia (karyawan) yang dimiliki seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:11) fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat 11 fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

##### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Copensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturanperaturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2017:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya dalam bekerja.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau instansi, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *organization culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan 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 oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh

besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

Menurut Robbins and Mary (2016:51) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

*“Organizational culture is the values, principles, and attitudes that influence the behavior of members in the organization.”* (Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi”.)

Menurut Donni Juni Priansa (2017:256-271) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi adalah keyakinan, tindakan, dan sistem Bersama yang menjadi panduan dalam bertindak dan berperilaku yang menjadi identitas dan ciri khas organisasi tersebut.”

Menurut Robbins & Jugde yang dialih bahasakan oleh Bernhard, Adolfina, Merinda, Hendra (2017:19) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

*“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”* (Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna Bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain).

Menurut Keith Davis & John W. Newstrom yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2022:113), menyatakan bahwa:

*“Organizationl culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among is members.”*

Menurut Edy Sutrisno (2018:2) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatan bekerja. Tanpa mereka sadari mereka akan terus mempelajari budaya organisasi tersebut dilingkungan tempat mereka bekerja.”

Menurut Schein yang dialih bahasakan oleh Deddy Mulyadi (2018:95-96) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

*“...a pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be trought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* Yang artinya budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan ataudikembangkan oleh satu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup bak, diakui secara sah dan oleh kerena itu, perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Herry Krisna, Suryono Efendi, dan Edi Sugiono (2019:43) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi sebagai persepsi yang terbentuk dalam suatu organisasi yang menentukan bagaimana anggota organisasi tersebut dalam memberikan reaksi terhadap lingkungan disekitarnya.”

Menurut Riyuzen Praja Tuala (2020:4) mendefinisikan budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, consensus, keunggulan, pretasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi.”

Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (pegawai) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap dan perilaku pegawai

dalam suatu organisasi guna memberikan reaksi terhadap lingkungan disekitarnya menjadi pedoman bersama dalam memecahkan suatu masalah internal dan eksternal.

### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut:

Menurut Robbins dalam Syahril dan Tya (2021:61), memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Sebagai perbandingan yang jelas antara satu perkumpulan dengan perkumpulan yang lainnya. Setiap organisasi menganut falsafah, visi, misi, motto dan tujuan yang beragam antara satu dengan lainnya. keberagaman ini akan menghasilkan pola berpikir dan perilaku yang berbeda-beda pula antara satu perkumpulan dengan perkumpulan lainnya.
2. Budaya organisasi membawa atau membentuk suatu perasaan terhadap identitas tersendiri bagi para anggota organisasi. Anggota organisasi akan bangga menjadi bagian daripada organisasi yang mempunyai budaya yang kuat dan mereka akan bekerja lebih giat lagi untuk kepentingan organisasi.

3. Budaya organisasi yang kuat mendukung munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi dalam organisasi. Kepentingan dan keperluan organisasi ialah di atas segala-galanya.
4. Budaya organisasi adalah sebagai ikatan sosial yang membantu menyatukan atau mempersatukan komponen-komponen dalam suatu organisasi. Budaya organisasi akan membentuk perilaku dan aktivitas yang disepakati bersama dan menghapuskan kepentingan-kepentingan yang bersifat pribadi atau kelompok.
5. Budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kawalan yang memandu dan menciptakan sikap serta perilaku anggota organisasi.

#### **2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari sejumlah tipe. Menurut Harrison yang dialih bahasakan oleh Donni Juni Priansa (2017:261) menyatakan empat tipe budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan pada sejumlah kecil pimpinan yang menggunakan lebih banyak kekuasaan dalam memimpin. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti *esepso* dan keinginan anggota suatu organisasi. Seorang karyawan butuh pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi.

## 2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi.

## 3. Budaya Pendukung (*Support Culture*)

Budaya dimana di dalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota di bawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi atau institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi, dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*long life education*).

## 4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku di kalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi

daerah kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Riyuzen Praja Tuala (2020:4) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki 7 karakteristik, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengabil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individuindividu.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran

terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Berdasarkan dimensi ini peneliti memilih teori yang bersumber dari Robbins and Mary, karena teori ini sesuai dengan apa yang peneliti bahas dalam usulan penelitian.

Menurut Robbins and Mary (2016:51) dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut:

1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan risiko)

Berkenaan dengan dorongan dari organisasi bisnis agar karyawan memiliki kemampuan dalam berinovasi serta berani untuk mengambil risiko atas inovasi yang dilakukannya.

2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail)

Berkenaan dengan sejauhmana karyawan mampu bekerja dengan memperlihatkan kemampuan dalam melakukan tindakan yang presisi (kecermatan), melakukan proses analisis, dan perhatian terhadap detail, sehingga seluruh pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi.

3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

Berkenaan dengan sejauhmana organisasi dan manajemen organisasi berfokus pada hasil yang diperoleh.

4. *People orientation* (Orientasi orang)

Berkenaan dengan keputusan organisasi dan manajemen yang ada di dalamnya dalam memperhitungkan dampak hasil yang diperoleh terhadap individu yang ada di dalam organisasi bisnis tersebut.

5. *Team orientation* (Orientasi tim)

Berkenaan dengan keputusan untuk membentuk tim kerja yang mampu dan handal dalam bekerjasama. Perhatian terhadap kemampuan individu tetap di perhatikan namun kemampuan untuk bekerjasama dengan kelompok juga sangat penting diperhatikan.

6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Berkenaan dengan semangat, dorongan, agresivitas, serta keinginan individu yang ada di dalam organisasi bisnis untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan kinerja terbaik.

7. *Stability* (Stabilitas)

Berkenaan dengan kegiatan organisasi bisnis yang menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan. Status quo sesungguhnya dapat dipertahankan jika kondisi lingkungan organisasi bisnis mengharuskannya tetap berlangsung.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Dalam sebuah organisasi, yang dibutuhkan bukan hanya sekedar sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan tugas, tetapi perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yang dapat mendorong semangat dalam bekerja. Pemberian motivasi kerja merupakan tenaga penggerak bagi pegawai dalam suatu organisasi/instansi untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

#### 2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu hal yang melatar belakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan motivasi itu sendiri merupakan aktivitas perilaku yang menjelaskan mengenai kekuatan dan ketekunan seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli, diantaranya:

Menurut Robbins & Judge yang dialih bahasakan oleh Bernhard, Adolfina, Merinda, dan Hendra (2017:113), menyatakan bahwa:

*“Motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”* Artinya: Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Fauzia Agustini (2019:30), menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.”

Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.”

Menurut Wayne F. Cascio yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), menyatakan bahwa:

*“Motivation is a force that results from an individual’s desire to satisfy there needs”* Artinya: “Motivasi adalah suatu kekuatan yang di hasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.”

Menurut Wiliam J. Stanton yang dialih bahasakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:93) menyatakan bahwa:

*“A motivation is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy.”* Artinya: suatu motivasi adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Menurut Fillmore H. Stanford yang dialih bahasakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:93) menyatakan bahwa:

*“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism to ward the goal of a certain class.”* Artinya motivasi suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Menurut Ernest J. McCormick yang dialih bahasakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:94) menyatakan bahwa:

*“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.”* Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Adapun pengertian menurut para ahli yang dialih bahasakan oleh Candra Wijaya dan Ojak Manurung (2021:34-35), sebagai berikut:

Menurut Nawawi menyatakan motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan di lingkungan sebuah organisasi.

Menurut Timpe menjelaskan motivasi kerja merupakan keinginan seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat

dilihat dari kesungguhan dan kesukaan terhadap pekerjaan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab.

Menurut Sedarmayanti menjelaskan motivasi kerja merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya ke arah tujuan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, apabila seseorang telah termotivasi, maka akan mencoba kuat mencapai tujuan yang diinginkan.

Timbulnya motivasi karena seseorang merasakan kebutuhan tertentu karena perbuatan tersebut mengarah kepada pencapaian tujuan, apabila tujuan telah tercapai maka ia akan merasa puas. Perbuatan yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan maka cenderung diulang kembali, sehingga perbuatan itu menjadi lebih kuat.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian motivasi kerja adalah suatu dorongan dan keinginan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi kerja tidak selalu dipengaruhi oleh kondisi dalam diri seorang pegawai. Faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan/ instansi malah menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2017:117) factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological Needs*)

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

## 2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja

## 3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

## 4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

## 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang

secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.4.3 Teori Motivasi Kerja**

Untuk mengetahui cara dan tindakan yang tepat untuk memotivasi pegawai, terlebih dahulu perlu dipahami teori-teori motivasi. Adapun teori motivasi kerja dalam Eko & Mochamad Mochklas (2020:60-67) sebagai berikut:

Teori Motivasi kerja menurut Abraham Maslow Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu:

##### 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal.

##### 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan

kekayaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang didaerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

### 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
2. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
4. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

5. Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*), semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain.
6. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*), hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

#### **2.1.4.4 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja**

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian pegawai dimotivasi kearah tujuan itu. Secara umum motivasi bertujuan agar pegawai mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Secara rinci, Menurut Fauzia Agustini (2019:31) tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan kestabilan pegawai
- e. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- f. Meningkatkan prestasi kerja pegawai
- g. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- h. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

- i. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai
- j. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- k. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- l. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari tujuan pemberian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi sangat berperan penting dalam penentuan prestasi kerja pegawai, karena pemberian motivasi yang tepat dan sesuai akan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), yaitu antara lain:

1. Kebutuhan akan prestasi
  - a. Mengembangkan kreatifitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan Afiliasi
  - a. Kebutuhan akan peranan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

Pendapat penulis dari pengertian di atas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dimensi di atas peneliti memilih teori yang bersumber dari McClelland yang dialih bahasakan Malayu S.P Hasibuan, karena teori ini sesuai dengan kondisi yang terjadi di dalam instansi.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya dalam suatu organisasi.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Pegawai Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang penting dikarenakan perusahaan akan berkembang apabila kinerja dari pegawainya memenuhi target. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Melayu S.P Hasibuan, (2018:94) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Menurut Cormick & Tiffin yang dialih bahasakan oleh Edi Sutrisno (2018:123), menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Adapun pengertian menurut para ahli dalam buku Meithiana Indrasari (2017:51-52) sebagai berikut:

Menurut Helfert menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Performance atau kinerja pada umumnya diberi Batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Siagian menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelatihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengemabangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi.

Menurut Hasibuan menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

Menurut Anastasi menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil produktivitas seseorang terhadap tanggung jawab pekerjaannya dalam suatu organisasi dimana seseorang bekerja.

Menurut Muchinsky mendefinisikan kinerja adalah *“a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work,”* yaitu suatu peninjauan yang sistematis terhadap hasil kerja individu dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja.

Menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Atty Tri, Bayu Indra dan Helmi Nofrizal (2021:26), menyatakan:

*“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.”* Artinya pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2020:67-72) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikaan kepadanya.”

Berdasarkan dari pengertian beberapa para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai seorang pegawai sesuai dengan standar dan karakteristik yang ditetapkan dalam waktu tertentu.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Penilaian Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Manajemen Sumber Daya

Manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2020:10) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi dan berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
6. Merksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.
2. Mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini penting untuk diketahui oleh pimpinan agar pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:67-72) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) berikut penjelasannya:

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk

jabatanya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right on the right place, the right man on the right job).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi instansi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berdasarkan dimensi ini peneliti memilih teori yang bersumber dari Anwar Prabu Mangkuneraga, karena dengan teori ini, semoga dapat teranalisis dengan baik sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai.

Dimensi dan indikator dari kinerja pegawai yang digunakan yaitu berdasarkan A.A. Anwar Prabu Mangkuneraga (2020:67-72), yaitu:

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas dan yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan

## 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu: ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

## 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu: jalinan kerjasama dan kekompakan.

## 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indicator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

## 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Siwi Linda Rukmana, Sri Haryani, & Rasista Wisandianing Primadineska (2020)  Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman.  Sumber: CAKRAWANGSA BISNIS Vol. 1, No. 2 (2020): Oktober  127-134	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variable Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Tidak meneliti variable Etika Kerja, dan Kepemimpinan. - Penelitian dilakukan di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman.
2.	Isti Renindra Wahyuni dan Endang Naryono (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Motivasi Kerja	Meneliti variable Motivasi Kerja dan	- Tidak meneliti variable Gaya Kepemimpinan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Samsat Kota Sukabumi</p> <p>Sumber: Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol 2 No. 2</p>	berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kinerja karyawan	- Peneliti dilakukan pada Kantor Samsat Kota Sukabumi
3.	<p>Dona Elvia Desi (2021)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan penempatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen dan Sains, 6(1), April 2021, 62-67</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai	- Tidak meneliti variable kompetensi dan penempatan. Penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh.
4.	<p>Arsulawareni (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian Dan Perikanan Kabupaten Barito Selatan</p> <p>Sumber: JURNAL ILMIAH EKONOMI BISNIS ONLINE 2615-2134 Jilid 6 Nomor 1 Maret 2020 Hal 128 – 143</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai	Penelitian dilakukan pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian Dan Perikanan Kabupaten Barito Selatan
5.	<p>Bayu Adhy Permana (2021)</p> <p>Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan	Meneliti variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai	Penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 9, Nomor 1, Januari 2021: 1-7	terhadap kinerja pegawai.		
6.	Senen Mustakim, Iskandar Z. Hifnie, Catur Ichwan Santoso (2021)  Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung  Sumber: Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis ke-I	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai	- Tidak meneliti variabel Lingkungan Kerja - Penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung
7.	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2017:28)  Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan  Sumber:  Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1, 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable budaya organisasi mempengaruhi sangat baik dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai.	Penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
8.	Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai di Biro	Hasil penelian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai.	- Tidak meneliti variabel komunikasi interpersonal. - Penelitian dilaksanakan di Biro Umum Kementerian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia</p> <p>Sumber:</p> <p>Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 2 No. 2, Juli 2017, Hal. 178-187</p>			<p>Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.</p>
9.	<p>Mahlya Eva Maytari, Tukimin Lubis, dan Arief Hardian (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Wilayah Kantor Bupati Serdang Bedagai</p> <p>Sumber:</p> <p>JURNAL BISNIS MAHASISWA</p> <p>Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah, Medan, Indonesia 31 Oktober 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Meneliti variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian di laksanakan pada Dinas Pertanian Wilayah Kantor Bupati Serdang Bedagai</p>
10.	<p>Resya Saputra, Usman Lewangka, dan Muhlis Ruslan</p> <p>Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia</p> <p>Sumber:</p> <p><i>Indonesian Journal of Business and Management</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Meneliti Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak meneliti Pendidikan Dan Pelatihan</li> <li>- Tidak meneliti Disiplin kerja</li> <li>- Penelitian di laksanakan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia</li> </ul>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Idn. J. of Business and Management</i> , 3(1), Desember 2020, Halaman: 42-49			
11.	Wiwik Widiyanti dan Dewi Fitriani  Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok  Sumber:  Cakrawala, Vol. XVII, No. 2, September 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Penelitian di laksanakan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok
12.	Muhammad Rizal M Basalamah, Irwan Yantu, dan Robiyati Podungge (2022)  Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo  Sumber:  JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS. JAMBURA: Vol 5. No 2. September 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	- Penelitian di laksanakan pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo
13.	Maartje PAAIS dan Jozef R. PATTIRUHU (2020)  <i>Effect of motivation, leadership, and organization culture on Ssatisfaction and Employee Performance</i>  Sumber:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variable budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai	Tidak meneliti variable kepemimpinan dan kepuasan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Maartje PAAIS, Jozef R. PATTIRUHU/Journal of Asian</i>			
14.	<p>Jufrizen (2021)</p> <p><i>Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance</i></p> <p>Sumber:</p> <p>International Journal of Business Economics (IJBE) Volume, 2 Issue 2, pp 86-98, March - August</p>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variable budaya organisasi dan kinerja pegawai	Tidak meneliti variabel komitmen organisasi
15.	<p>Andi Pallawagau (2021)</p> <p><i>The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya</i></p> <p>Sumber:</p> <p><i>Internasional Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Peer Reviewed – Internasional Journal Volume 1, Issue 1, January</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variable budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai	Penelitian di laksanakan pada <i>PT. Kasmar Tiar Raya</i>
16.	<p>Sandi Noorzaman dan Sintia Siti Rohmah (2021)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	<p>- Tidak meneliti variabel Lingkungan kerja</p> <p>- Penelitian di laksanakan pada Pemadam</p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan Pemadam Kebakaran Kota Bogor  Sumber:  Jurnal Gici Volume 13. No.2 Tahun 2021	terhadap kinerja karyawan		Kebakaran Kota Bogor
17.	Muchtar (2016) <i>The Influence of Motivation and Work Environment of Employees (Study Case at University PGRI Ronggolawe Tuban).</i>  Sumber:  SINERGI (International Journal Mercuri Buana University). Volume. 6, Issue 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak meneliti variabel Lingkungan kerja  - Penelitian di laksanakan pada (Study Case at University PGRI Ronggolawe Tuban).
18.	Febri Susanti dan Hari Novrizal Putra (2019)  Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kementerian Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Mentawai  Sumber:  Jurnal Pundi, Vol. 03, No. 03	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai	Penelitian di laksanakan pada Dinas Kementerian Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Mentawai
19.	Aulia Eka Sukmawati (2017)  Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar  Sumber:	Hasil menunjukkan bahwa variabel motivasi mempengaruhi kinerja pegawai	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai	- Tidak meneliti variabel lingkungan kerja  - Penelitian pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2, No.1.			
20.	<p>Irham Tapala (2018:183-194)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Mamuju Utara</p> <p>Sumber:</p> <p>Jurnal Katalogis, Volume 6 Nomor 1 Januari 2018 hlm 183-194</p>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai	Penelitian dilaksanakan pada Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Mamuju Utara
21.	<p>Zella Agnes Aprila dan I Made Artha Wibawa (2020)</p> <p><i>The Effect Of Organizational Culture, Work Motivation And Work Experience On Employee Performance</i></p> <p>Sumber:</p> <p><i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)</i></p>	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dan kinerja pegawai	

Sumber: Diolah Penulis, 2023

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang di ajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka berfikir merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variable penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independent yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen kinerja pegawai.

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, disamping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga oleh faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai-nilai dan hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa. Dalam beberapa kasus penelitian, budaya organisasi sangatlah mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut:

Kemudian dijelaskan kerkait budaya organisasi dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2017), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2017), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Siwi Linda Rukmana, Sri Haryani, & Rasista Wisandianing Primadineska (2020), dimana hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) kabupaten Sleman ( $\text{sig. } 0.004 < 0.05$ ).

Hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Bayu Adhy Permana (2021), mengemukakan penelitian yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, akan semakin tinggi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan factor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja pegawai dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi kerja pada diri pegawai tinggi. Pengelola organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para pegawai agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi kerja menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Motivasi kerja pegawai yang tinggi akan membawa dampak positif bagi organisasi dan meningkatkan daya saing para pegawai. Motivasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kemudian dijelaskan kerkait motivasi dengan kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Muchtar (2016), menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Yang artinya, ketika karyawan memiliki motivasi yang baik terhadap pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang diberikan oleh pegawai dan dorongan dari atasan untuk terus memberikan motivasi terhadap bawahannya akan menimbulkan peningkatan kinerja yang baik bagi pegawai itu sendiri.

Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diperkuat oleh jurnal penelitian terdahulu oleh Wiwik Widiyanti (2017), Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok.

Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, akan semakin tinggi pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok.

Keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Irham Tapala (2018:183-194), menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin positif motivasi pegawai maka akan memiliki keinginan dalam meningkatkan hasil kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah diharapkan.

Sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Febsri Susanti dan Hari Novrizal Putra (2019), mengemukakan dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kementerian Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Mentawai.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang. Setiap perusahaan maupun organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja

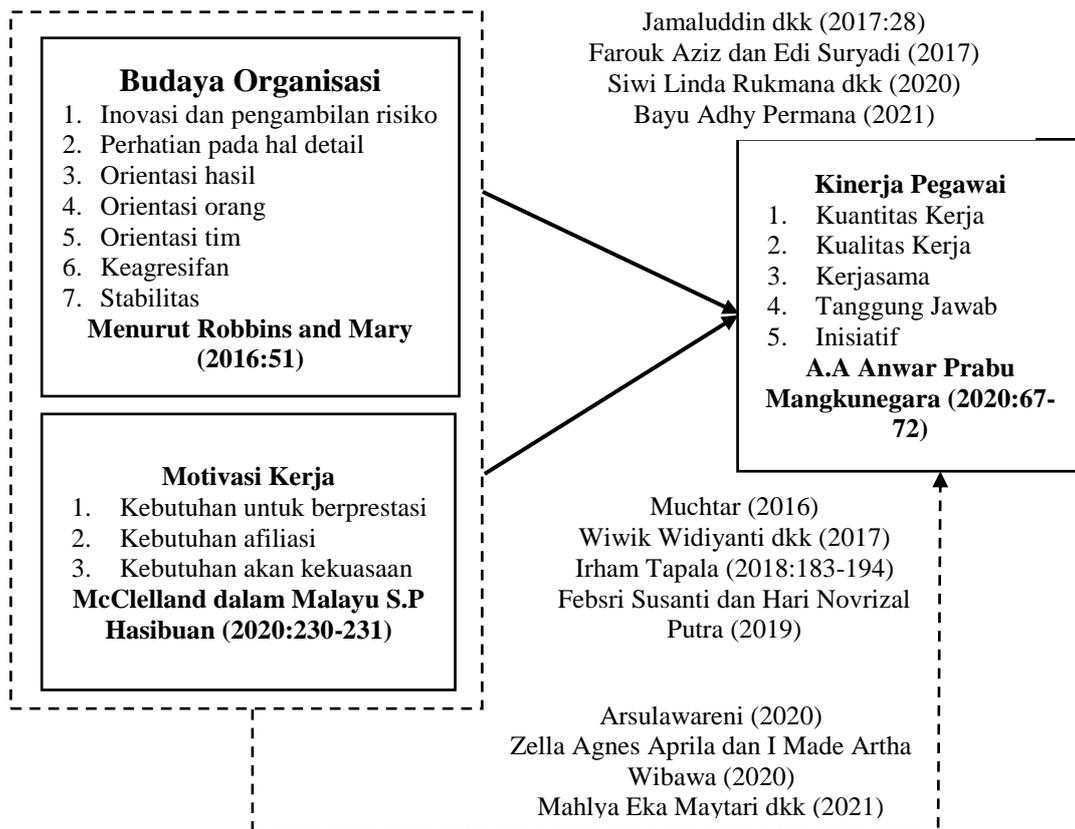
pegawai, dengan harapan apa yang terjadi tuntutan perusahaan akan tercapai. Kinerja pegawai ini dapat dipengaruhi dari berbagai factor baik internal maupun eksternal khususnya budaya organisasi dan motivasi kerja.

Hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arsulawareni (2020), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kabupaten Barito Selatan.

Hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Zella Agnes Aprila dan I Made Artha Wibawa (2020), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Mahlya Eva Maytari (2021), mengemukakan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Wilayah Kantor Bupati Serdang Bedagai”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Wilayah Kantor Bupati Serdang Bedagai. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dan motivasi kerja, maka akan semakin tinggi pegawai Dinas Pertanian Wilayah Kantor Bupati Serdang Bedagai.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan paradigma penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di gambarkan pada paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

- > = Pengaruh Secara Simultan  
 —————> = Pengaruh Secara Parsial

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat adanya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai