

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah yang berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Kajian pustaka dari suatu penelitian sering disebut sebagai studi literatur atau tinjauan pustaka, di mana didalamnya memaparkan landasan teori baik secara umum maupun secara khusus yang berkaitan dengan permasalahan dan variabel yang diteliti.

Kajian pustaka ini diperlukan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar teori yang kokoh. Teori yang akan dikemukakan dalam sub bab ini adalah teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat yaitu *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sehingga konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai dasar melakukan sebuah perumusan hipotesis, penyusunan instrumen penelitian dan dapat menjadi dasar ketika melakukan pembahasan mengenai hasil penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan bagian paling penting pada setiap perusahaan untuk mencapai tujuan, dengan adanya manajemen, tujuan jangka pendek, menengah dan panjang perusahaan memiliki peluang besar untuk berhasil tercapai. Secara umum,

manajemen merupakan suatu proses dalam perusahaan atau organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya.

Menurut William J. Brynes (2018:16) “*Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action*”.
Terjemahan: “Manajemen lebih dari sekadar mengetahui apa yang harus dilakukan, kita juga perlu mengetahui mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan, kita membutuhkan dasar-dasar teoritis dan prinsip-prinsip dasar yang mendorong tindakan kita”.

Danny Samson, *et al* (2020:2) menyatakan bahwa definisi manajemen sebagai berikut: “*Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*”.
Terjemahan: “Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2020:10) mengatakan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu dan seni yang mengatur sebuah proses bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber lainnya yang ada pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya baik secara efektif maupun efisien.

Sehingga berdasarkan definisi manajemen diatas disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

pengawasan untuk menggerakkan sumber daya manusia demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Secara umum fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. William J. Brynes (2018:18) menyatakan bahwa ada lima fungsi manajemen, sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan merumuskan langkah-langkah atau tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengelompokkan sumber daya, baik manusia maupun material, untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat.

3) *Assembling Resources* (Pengumpulan Sumber Daya)

Pengumpulan sumber daya melibatkan identifikasi dan pengadaan semua sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.

4) *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa semua berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berbeda halnya dengan yang dikemukakan oleh Danny Samson, *et al* (2020:4), fungsi manajemen terdiri dari:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

3) *Leading* (Pengarahan)

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan mengawasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

4) *Controlling Organizational Resources* (Pengawasan Sumber Daya Organisasi)

Pengawasan adalah proses memantau dan mengevaluasi aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan tujuan tercapai.

Sedangkan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:15) sebagai berikut:

1) Perencanaan

Fungsi ini merupakan awal dari kegiatan manajemen di mulai. Proses perencanaan ini berisi tentang hal apa saja yang menjadi target ataupun tujuan yang ingin dicapai serta langkah apa saja yang akan dibuat untuk pencapaian tersebut.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas yang meliputi proses mengelompokkan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya dan selanjutnya melakukan proses mengidentifikasi tugas yang sudah direncanakan serta memberikan wewenang serta tanggung jawab.

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat kepada pegawai agar bekerja giat serta membimbing mereka melancarkan rencana dalam mencapai tujuan.

4) Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Dimana fungsi yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan penendalian serta pengawasan itu sendiri. Fungsi pengendalian merupakan proses penentuan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Adapun perbedaan dari pengendalian dan pengawasan yaitu jika pengendalian memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan jika terjadi kesalahan di suatu organisasi, sedangkan pengawasan hanya sekedar memberikan saran dan tindakan selanjutnya akan dialihkan kepada pengendali organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi menurut ahli dari pernyataan tersebut maka peneliti dapat dipahami bahwa fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini berpengaruh sangat besar bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Sumber daya manusia juga berperan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Menurut Gary Dessler (2019:6) bahwa: *“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of management positions including recruiting, screening, training, rewarding and appraising.”* Terjemahan: “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik yang terlibat dalam membawa aspek “manusia” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.”

Sedangkan menurut Stephen P Robbins (2019:4) menyatakan bahwa: *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”.* Terjemahan: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan.”

Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Kesimpulan dari keseluruhan teori MSDM adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dengan personal yang sesuai, yang dapat ditempatkan pada posisi dan tempat yang sesuai ketika dibutuhkan oleh organisasi, MSDM juga merupakan bidang manajemen khusus yang fokus pada peran manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai rintangan dan kendala dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari. Menurut Gary Dessler (2019:7) ada lima tujuan Manajemen Sumber Daya, sebagai berikut:

- 1) Membuat Kebijakan dan Pertimbangan. MSDM memiliki tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.
- 2) Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan. Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.
- 3) Memberi Dukungan. Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.

- 4) Menyelesaikan Masalah. Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.
- 5) Media Komunikasi Terbaik. MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staff lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

Menurut Stephen P Robbins (2019:6) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- 2) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- 3) Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta

berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).

- 4) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- 6) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 7) Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2020:10) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi Manajerial:
 - a. Perencanaan: Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
 - b. Pengorganisasian: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

- c. Pengarahan: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian: Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerjasesuai dengan rencana.

2) Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja: Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan: Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi: Pemberian balas jasa langsung dan tidaklangsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yangdiberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.
- d. Pengintegrasian: Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan: Kegiatan untuk memelihara atas meningkatkankondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

- f. Pemutusan hubungan kerja: Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

2.1.3 *Self-Confidence*

Self-Confidence merupakan sumber utama dari seseorang dalam memenuhi berbagai kebutuhan diri. Seseorang mempunyai kebutuhan untuk kebebasan berpola pikir sendiri. Langkah utama dalam membangun kepercayaan diri salah satunya yaitu dengan membangun rasa percaya diri yaitu ketika bisa memahami dan meyakini diri bahwa setiap manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kelebihan yang ada dalam diri harus dikembangkan dan dimanfaatkan agar menjadi diri yang produktif, aktif dan berguna bagi orang lain.

2.1.3.1 Pengertian *Self-Confidence*

Self-Confidence adalah keyakinan diri seorang individu terhadap kemampuan dan kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. *Self-confidence* mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku, berinteraksi dengan rekan kerja, dan mengambil keputusan dalam konteks profesional. Berikutnya akan dijelaskan menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut Lauster (2022:15), “*self-confidence It is an attitude or feeling of confidence in one's abilities so that the individual concerned is not too anxious in every action, can freely do things he likes and is responsible for all actions taken, warm and polite in interacting with others.*” Terjemahan: “Kepercayaan

merupakan suatu sikap atau perasaan yakin atas kemampuan yang dimiliki sehingga individu yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam setiap tindakan, dapat bebas melakukan hal-hal yang disukai dan bertanggung jawab atas segala perbuatan yang dilakukan, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) menyatakan bahwa “*Self-confidence in own skills can improve work readiness, and individuals with self-confidence tend to be better prepared to find work and enter the workforce.*”

Terjemahan: “Kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki dapat meningkatkan kesiapan kerja, dan individu yang memiliki kepercayaan diri cenderung lebih siap untuk mencari pekerjaan dan memasuki dunia kerja.”

Menurut Thantaway (2022: 87) mengemukakan bahwa percaya diri adalah kondisi mental atau psikologis diri seseorang yang memberi keyakinan kuat pada dirinya untuk bertaubat atau melakukan sesuatu tindakan. Individu yang kurang percaya diri akan memiliki konsep diri yang negatif dan karena hal tersebut individu akan cenderung menutup diri dari lingkungannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *self-confidence* merupakan adanya sikap individu yakin akan kemampuannya sendiri untuk bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkannya sebagai suatu perasaan yang yakin pada tindakannya, bertanggung jawab terhadap tindakannya dan tidak terpengaruh oleh orang lain. Kepercayaan diri tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan berkaitan dengan kepribadian seseorang dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari pengalaman-pengalaman dalam diri individu sendiri.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Self-Confidence*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *self-confidence* menurut Lauster (2022:18), faktor yang mempengaruhi *self-confidence* terbagi menjadi:

1) Faktor Fisik

Keadaan fisik seperti kegemukan, cacat tubuh atau kekurangan yang jelas terlihat orang lain akan menimbulkan perasaan tidak berharga terhadap fisiknya, dari hal tersebut seseorang tidak dapat berpikir secara positif dan menjadi tidak percaya diri.

2) Faktor Mental

Kondisi dimana seseorang mempunyai kemampuan yang tinggi seperti mempunyai keahlian berpikir dengan cepat untuk menemukan solusi dari pemecahan masalah, mempunyai bakat yang membuat seseorang tersebut merasa tidak percaya diri karena tidak mempunyai kemampuan.

3) Faktor Sosial

Kepercayaan diri terbentuk berdasarkan lingkungannya, karena adanya bentuk dukungan orangtua maupun lingkungan sekitarnya. Lingkungan keluarga merupakan lingkungan hidup yang pertama sehingga menjadi utama dalam kehidupan setiap orang.

Sedangkan menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) faktor-faktor yang mempengaruhi *self-confidence* sebagai berikut:

1) Faktor Internal

- a. Konsep diri yang ada pada diri individu, konsep ini mempengaruhi individu dalam karakter dan tingkat kepuasan yang diperoleh dalam hidupnya.

- b. Harga diri adalah penilaian yang dilakukan dalam diri individu. Individu yang memiliki harga diri tinggi akan menilai pribadi secara rasional serta benar.
- c. Kondisi fisik yang ada pada individu juga berpengaruh pada rasa *self-confidence*, dikarenakan ketidakmampuan fisik akan menurunkan rasa *self-confidence*.
- d. Pengalaman sebelumnya, seperti pengalaman baik maupun mengecewakan. yang akan mempengaruhi *self-confidence* dalam melakukan tugas atau pekerjaan saat ini.

2) Faktor Eksternal

- a. Lingkungan yang mendukung, seperti keluarga, pekerjaan maupun masyarakat. Dukungan yang baik dari lingkungan yang saling berinteraksi dengan baik akan memberikan rasa nyaman dan *self-confident* yang tinggi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan diri seseorang

menurut Thantaway (2022: 87) yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan

Kemampuan ketika seseorang menyadari kemampuan yang ada pada dirinya. Bahwa seseorang tersebut mengetahui dan seseorang itu mempunyai kesadaran bahwa seseorang tersebut memiliki bakat, dan keterampilannya.

2) Merasa Bisa

Seseorang Merasa bisa melakukan apapun yang ia inginkan karena memiliki sebuah pengalaman. Percaya diri bisa tumbuh karena adanya pengalaman pengalaman tertentu yang pernah mereka jalani.

3) *Self Esteem*

Self esteem adalah rasa menghargai diri sendiri atau kesan seseorang mengenai dirinya sendiri ketika mendapat suatu pencapaian dan dianggap sesuatu yang baik. Dengan *self esteem* rasa percaya diri dibangun lewat pikiran sendiri dan keyakinannya terlebih dahulu

4) Kemampuan dalam beraktualisasi

Yaitu ketika seseorang berusaha untuk mengeksplorasi potensi diri. Dan menggali apa saja kemampuan yang ia bisa.

5) Prestasi

Prestasi akan mendukung seseorang untuk menjadi lebih percaya diri. Karena semakin banyak seseorang mendapatkan prestasi maka akan semakin tinggi dirinya untuk menjadi percaya diri, demikian pula sebaliknya.

6) Mampu melihat kenyataan

Yaitu melihat apakah kita mempunyai kemampuan ketika kita melihat kenyataan yang ada pada diri kita. yang terlampau tinggi serta tidak sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

2.1.3.3 Dimensi Self Confidence

Lauster (2022: 15) menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi yang menjadi pengaruh utama *self-confidence* atau kepercayaan diri itu berkembang, yaitu:

1) Percaya pada kemampuan diri

Berdasarkan kemampuan atau pengalamannya terdahulu dapat memacu siswa untuk lebih yakin dan dapat bangkit dari kemampuannya terdahulu. Apabila seseorang yang percaya diri meyakini kemampuan yang dimilikinya, maka seseorang akan memunculkan kepercayaan diri yang lebih lagi karena yakin dapat melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukannya. Hal tersebut menandakan bahwa keyakinan dan percaya diri timbul pada saat seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan kemampuan yang ada pada dirinya sendiri.

2) Bertindak Mandiri dalam Mengambil Keputusan

Salah satunya dengan mempertimbangkan aspek agar pengambilan keputusan dilakukan dengan tepat. Individu terbiasa menentukan sendiri tujuan yang bisa dicapai, tidak selalu harus bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan masalah yang individu hadapi, serta mempunyai banyak energi dan semangat karena mempunyai motivasi yang tinggi untuk bertindak mandiri dalam mengambil keputusan seperti yang individu inginkan dan butuhkan.

3) Memiliki Konsep Diri yang Positif

Memberikan harapan dan memberikan suatu hal yang positif yang dimulai dengan memiliki pandangan positif. Memandang diri secara positif merupakan sikap mental yang melibatkan proses memasukan pikiran-pikiran, kata-kata, dan gambaran-gambaran yang konstruktif (membangun) bagi perkembangan pikiran.

4) Berani Mengemukakan Pendapat

Menyampaikan hal-hal yang benar dan tepat agar dapat memberikan kontribusi dalam kelompok dalam mengambil keputusan. Individu dapat berbicara di

depan umum tanpa adanya rasa takut, berbicara dengan memakai nalar dan secara fasih, dapat berbincang-bincang dengan orang dari segala usia dan segala jenis latar belakang.

Sedangkan menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) terdapat dimensi yang dapat mengukur *self-confidence* yaitu

1) Keyakinan

Yakin dengan kemampuan diri sendiri adalah sikap seseorang harus yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk melakukan sesuatu.

2) Optimis

Optimis yaitu sikap positif seseorang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal, dan berani melakukan sesuatu yang positif

3) Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab yaitu kesediaan seseorang untuk menanggung segala sesuatu yang telah menjadi konsekuensinya. Maka mereka harus bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu. Apabila seseorang melakukan sesuatu maka seseorang itu harus bersungguh-sungguh apabila ingin mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Thantaway (2022:87) terdapat dimensi yang dapat mengukur *self-confidence* yaitu:

1) Percaya pada Diri Sendiri

Percaya pada diri sendiri adalah keyakinan bahwa kita memiliki kemampuan dan keahlian untuk menghadapi berbagai situasi dan tantangan hidup. Ini melibatkan pengakuan terhadap kekuatan dan potensi diri, serta keberanian

untuk mengambil langkah dan membuat keputusan meskipun mungkin ada risiko kegagalan. Keyakinan diri yang kuat memungkinkan kita untuk bertindak dengan tegas dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional.

2) Siap Menerima Penolakan

Siap menerima penolakan berarti memiliki sikap yang terbuka dan resilient terhadap kegagalan atau tanggapan negatif. Ini melibatkan pemahaman bahwa penolakan adalah bagian alami dari proses mencapai sukses dan bukan cerminan langsung dari nilai diri. Orang yang siap menerima penolakan mampu belajar dari pengalaman tersebut, melakukan evaluasi diri, dan kembali mencoba dengan strategi yang diperbarui.

3) Mampu Mengendalikan Diri

Kemampuan mengendalikan diri adalah keterampilan untuk mengelola emosi, impuls, dan tindakan dengan cara yang positif dan konstruktif. Ini termasuk kemampuan untuk tetap tenang dalam situasi stres, menunda gratifikasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, dan bertindak dengan cara yang sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Pengendalian diri yang baik membantu dalam pengambilan keputusan yang bijak dan menjaga hubungan yang harmonis dengan orang lain.

4) Mempunyai pemikiran Positif

Mempunyai pemikiran positif adalah kemampuan untuk melihat sisi baik dari setiap situasi dan mempertahankan sikap optimis. Ini bukan berarti mengabaikan masalah atau tantangan, tetapi lebih kepada fokus pada solusi dan peluang daripada berlarut-larut dalam kesulitan. Pemikiran positif dapat

meningkatkan kesejahteraan mental, motivasi, dan daya tahan terhadap stres, serta mendorong kita untuk bertindak secara proaktif dalam mencapai tujuan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi tanggapan terhadap lingkungan luar yang mencakup hal-hal penting mengenai tata kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang mengarahkan perilaku positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang diikuti oleh anggota organisasi dan membentuk perilaku serta pola interaksi di dalam organisasi tersebut. Budaya ini berperan penting dalam membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi cara kerja dan hubungan antar karyawan serta dengan pihak eksternal.

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) “*Organization culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behavior of its employees.*” Terjemahan: “Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.”

Budaya organisasi menurut Edy Sutrisno (2019:72) adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah

berlaku, disepakati dan di ikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Stephen P. Robbins dan Judge (2020:87) “*Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”. Terjemahan: “Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Values* (Nilai)

Nilai dalam budaya organisasi adalah prinsip atau standar dasar yang dianggap penting dan menjadi panduan bagi perilaku serta keputusan di dalam organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan keyakinan organisasi tentang apa yang benar dan penting dalam menjalankan bisnisnya

2) *Belief* (Kepercayaan)

Kepercayaan adalah asumsi atau persepsi yang dipegang teguh oleh anggota organisasi tentang bagaimana dunia bekerja dan bagaimana seharusnya bertindak. Kepercayaan ini sering kali tidak ditulis tetapi sangat mempengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi.

3) *Desired Behaviors* (Perilaku yang dikehendaki)

Perilaku yang dikehendaki adalah tindakan dan sikap yang diharapkan dari anggota organisasi yang sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi. Perilaku ini mencerminkan standar etika dan profesionalisme yang diinginkan.

4) *Critical Situations* (Keadaan yang amat penting)

Keadaan yang amat penting merujuk pada situasi atau kondisi yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi dan memerlukan perhatian khusus. Ini bisa mencakup situasi krisis, perubahan besar dalam pasar, atau masalah internal yang serius. Bagaimana organisasi merespon keadaan ini mencerminkan budaya dan nilai-nilainya

5) *Guidelines for Selecting or Evaluating* (Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian)

Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian adalah kriteria atau standar yang digunakan organisasi untuk menilai dan memilih tindakan yang tepat dalam berbagai situasi. Pedoman ini membantu anggota organisasi menentukan apa yang harus dilakukan berdasarkan nilai dan prioritas organisasi.

6) *Behavior* (Perilaku)

Perilaku dalam konteks budaya organisasi merujuk pada tindakan dan reaksi anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang

lain. Ini mencakup bagaimana karyawan berperilaku satu sama lain, terhadap pelanggan, dan terhadap pemangku kepentingan lainnya.

Edy Sutrisno (2019:72), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

2) Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.

3) Hubungan Organisasi

Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

4) Komunikasi

Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2020:87) terdapat 7 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi:

1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan Keberanian mengambil Risiko)

Yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail)

Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3) *Outcome orientation* (Orientasi kepada hasil)

Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) *People orientation* (Orientasi Kepada Manusia)

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.

5) *Team orientation* (Orientasi Tim)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.

6) *Aggressiveness* (Agresifitas)

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.

7) *Stability* (Stabilitas)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu, dan mengkategorikan informasi.

2.1.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) ada beberapa karakteristik yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasinya, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian professional.

- 2) Kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi dalam suatu kelompok bukannya perorangan atau individu.
- 3) Unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- 4) Mengambil keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia didalam organisasi.
- 5) Peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

Menurut Edy Sutrisno (2019:72), menyatakan ada beberapa dimensi dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, ide, dan perasaan antara anggota organisasi. Dalam budaya organisasi yang sehat, komunikasi terbuka, transparan, dan dua arah sangat ditekankan. Ini memungkinkan anggota organisasi untuk menyuarakan pendapat mereka, berbagi informasi penting, dan mendiskusikan masalah yang ada tanpa rasa takut akan dampak negatif.

- 2) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung pelatihan dan pengembangan menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan profesional.

- 3) Imbalan

Imbalan mencakup kompensasi finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Dalam budaya organisasi yang baik, imbalan didistribusikan secara adil dan berdasarkan kinerja, serta mencakup pengakuan atas pencapaian dan upaya.

4) Membuat Keputusan

Proses pembuatan keputusan melibatkan pemilihan tindakan dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Budaya organisasi yang efektif mendorong partisipasi dan kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa suara setiap anggota tim dipertimbangkan.

5) Pengambilan risiko

Pengambilan risiko adalah kemampuan dan kemauan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dan mencoba pendekatan baru. Budaya yang mendukung pengambilan risiko mendorong inovasi dan pembelajaran dari kesalahan.

6) Perencanaan

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan, strategi, dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

7) Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan individu dan tim untuk bekerja sama secara efektif demi mencapai tujuan bersama

8) Praktik Manajemen

Praktik manajemen mencakup cara-cara yang digunakan manajer untuk memimpin, mengelola, dan mendukung tim mereka. Budaya organisasi yang baik mengadopsi praktik manajemen

Adapun dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2020: 256) yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatikan ke hal rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian dan tidak berorientasi pada hasil, adapun manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil serta hasil tersebut memperhitungkan dampak terhadap karyawan di dalam organisasi tersebut.

3) Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahkannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi. Dengan mengedepankan agresif dan kompetitif.

2.1.5 Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi berasal dari kata motif yang berarti sesuatu yang mendorong dari dalam diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. motivasi kerja itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi kerja untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Menurut Herzberd (2019:99) yaitu “*Work motivation is a person's attitude towards their work in order to bring satisfaction to their performance.*” Terjemahan “Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya.”

Sedangkan menurut M.c Clelland (2018:142) mengemukakan bahwa “*Motivation is a potential energy reserve that a person has to be able to use and release which depends on the strength of the drive and the opportunities that exist where the energy will be utilized by employees due to the strength of motives and basic needs, expectations and incentive values.*” Terjemahan: “Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.”

Selanjutnya menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa “*Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards*

organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.” Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya”.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Herzberd (2019:99) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- 1) Pengalaman kinerja atau pengalaman berdasarkan peranan.
- 2) Pengalaman yang dialami individu dalam mengobservasi orang lain.
- 3) Persuasi Bahasa.
- 4) Keadaan perasaan/psikologis yang menjadi dasar penilaian kekuatan/disfungsi.

Sedangkan menurut M.c Clelland (2018:142) faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor internal dan eksternal yaitu sebagai berikut:

1. Faktor internal adalah segala sesuatu yang berada dari diri individu baik itu faktor intelegensi dan faktor penilaian individu tentang dirinya, yang mempengaruhi motivasi. Yang termasuk kedalam faktor internal yaitu:
 - a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
 - b. Harapan pribadi
 - c. Kebutuhan
 - d. Keinginan
 - e. Kepuasan kerja
 - f. Prestasi kerja yang dihasilkan
2. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada diluar diri individu, faktor lingkungan ini dibagi menjadi 3, yaitu: lingkungan keluarga, lingkungan sosial, dan lingkungan akademik, yang dapat membantu seorang individu untuk menumbuhkan motivasi. Yang termasuk kedalam faktor eksternal yaitu:

Sedangkan menurut Robbins and Judge (2020:77) motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal
 - a. Sikap terhadap pekerjaan
 - b. Percaya diri
 - c. Minat
 - d. Kepuasan
 - e. Pengalaman
2. Faktor Eksternal
 - a. Pengawasan

- b. Gaji
- c. Budaya organisasi
- d. Kepemimpinan

2.1.5.3 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja mengacu pada M.C Clelland (2018:142), sebagai berikut adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli atau berprestasi atas suatu standar. Dalam hal ini, karyawan akan bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan feedback atas hasil kerja yang dilakukan, dan berkeinginan untuk mendapatkan tanggung jawab yang besar. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b) Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan.
 - c) Antusias untuk mendapatkan penghargaan.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*), merupakan hasrat untuk memiliki hubungan erat, kooperatif, dan akrab dengan pihak lain. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial yang tinggi. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk diterima oleh orang lain di lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan lain.
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta atau bekerjasama.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*), merupakan suatu bentuk ekspresi atau perilaku dari seseorang untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain agar mereka berperilaku sesuai dengan keinginannya tanpa paksaan. Dalam hal ini, karyawan memiliki kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
- b) Kebutuhan untuk menduduki jabatan tertentu.
- c) Kebutuhan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan

Menurut Robbins and Judge (2020:77) adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah:

1) Penghargaan

Mengacu pada sistem dan praktik yang digunakan untuk mengakui dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi, usaha, dan pencapaian karyawan. Penghargaan bisa bersifat material seperti bonus, kenaikan gaji, dan hadiah, maupun non-material seperti pujian, sertifikat, atau promosi.

2) Hubungan

Merujuk pada kualitas interaksi dan koneksi antara anggota organisasi, termasuk karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya. Hubungan yang baik dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan rasa saling percaya. Hubungan yang kuat juga membantu dalam menangani konflik dan membangun kerja sama yang efektif.

3) Kebutuhan hidup

Mengacu pada upaya untuk memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, termasuk kebutuhan finansial, fisik, dan kesejahteraan emosional. Ini mencakup gaji yang adil, lingkungan kerja yang aman, jaminan kesehatan, dan kesejahteraan umum. Memenuhi kebutuhan hidup karyawan adalah dasar untuk menciptakan stabilitas dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas.

4) Keberhasilan dalam bekerja

Merujuk pada pencapaian tujuan profesional dan personal yang signifikan oleh karyawan, serta kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Ini melibatkan pengakuan terhadap pencapaian, kemajuan karir, dan perasaan berprestasi yang dirasakan oleh karyawan

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup seberapa efektif dan efisien mereka dalam

mencapai tujuan, menghasilkan hasil kerja yang berkualitas, dan berkontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. Kinerja karyawan juga mencakup aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, keterlibatan, dan tingkat kepuasan kerja.

Menurut Gary Dessler (2019:13) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah *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*”. Pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Robbin and Judge (2020:260) mendefinisikan “*performance is a result achieved by employees in their work according to certain criteria that apply to a job.*” Terjemahan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Afandi (2021:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dapat diperjelas dari pengertian di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja kerjanya.

2.1.6.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Gary Dessler (2019:13) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1) Kualitas pekerjaan

Meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Kuantitas pekerjaan

Meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3) Kepemimpinan (supervisi) yang diperlukan

Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan yang telah dikerjakannya; misalnya melalui hasil penilaian kinerja karyawan tersebut membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan agar kinerja berikutnya membuahkan hasil yang optimal.

4) Kehadiran

Meliputi hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

5) Konservasi

Penilaian kinerja didasarkan atas faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan. Misalnya penilaian kinerja sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, sebagai alat untuk membantu serta mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, sebagai alat untuk mendorong pertanggung jawaban karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbin and Judge (2020:260) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

1) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merujuk pada tingkat formal pendidikan yang telah ditempuh oleh seseorang, seperti pendidikan dasar, menengah, atau tinggi. Tingkat pendidikan ini mencakup kualifikasi akademis yang dimiliki, seperti gelar sarjana, magister, atau doktor. Pendidikan formal ini memberikan dasar pengetahuan umum dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk memasuki dunia kerja dan berkembang dalam karier tertentu.

2) Pengetahuan,

Pengetahuan adalah hasil dari proses belajar dan pengalaman yang memungkinkan seseorang memahami dan menguasai suatu bidang atau topik tertentu. Pengetahuan dapat diperoleh melalui berbagai cara, termasuk pendidikan formal, pelatihan, membaca, pengalaman kerja, dan interaksi dengan orang lain. Ini mencakup pemahaman tentang konsep, teori, prinsip, fakta, dan keterampilan yang berkaitan dengan bidang tertentu

3) Pengalaman

Pengalaman mengacu pada rangkaian kegiatan, pekerjaan, atau situasi yang dialami seseorang selama hidupnya. Ini mencakup pengalaman kerja di berbagai industri atau organisasi, proyek-proyek yang ditangani, tanggung jawab yang diemban, dan peran kepemimpinan yang dijalankan.

Sedangkan menurut Afandi (2021:86) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Kemampuan,

Kemampuan merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Ini mencakup keterampilan teknis yang spesifik untuk bidang pekerjaan tertentu, keterampilan interpersonal, dan kemampuan analitis.

2) Kepribadian dan minat kerja

Kepribadian dan minat kerja mencakup karakteristik psikologis dan preferensi individu yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan orang lain dan menjalankan pekerjaan mereka. Ini meliputi aspek seperti keberanian, kerja tim, komunikasi, dan ketekunan. Kepribadian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta minat yang kuat dalam bidang tertentu, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja seseorang.

3) Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja

Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja melibatkan pemahaman dan kesesuaian antara individu dengan peran dan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Ini mencakup pemahaman yang jelas tentang harapan,

tujuan, dan ekspektasi peran, serta penerimaan terhadap tanggung jawab yang diberikan. Individu yang merasa jelas dan diterima dalam peran mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi.

4) Tingkat motivasi pekerja,

Tingkat motivasi pekerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan kerja. Motivasi dapat berasal dari berbagai faktor, seperti kesempatan untuk berkembang, pengakuan atas pencapaian, dan rasa kepuasan pribadi. Tingkat motivasi yang tinggi sering kali terkait dengan kinerja yang baik dan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi.

5) Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tertentu. Ini mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan manajerial yang relevan dengan peran yang diemban. Kompetensi yang kuat memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

6) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja mencakup lingkungan fisik dan fasilitas yang tersedia untuk mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Ini termasuk infrastruktur kantor, peralatan kerja, teknologi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk kinerja yang optimal. Fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kenyamanan, dan kepuasan kerja karyawan.

7) Budaya kerja

Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendominasi dalam organisasi. Ini mencakup sikap terhadap kerja, kolaborasi, inovasi, dan keadilan. Budaya kerja yang positif dan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kinerja karyawan, sementara budaya yang tidak sehat dapat menghambat pertumbuhan dan efisiensi organisasi.

8) Kepemimpinan,

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup keterampilan dalam mengambil keputusan, komunikasi, delegasi, dan motivasi tim. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang berdaya, memotivasi karyawan, dan memajukan tujuan organisasi.

9) Disiplin kerja.

Disiplin kerja mencakup ketaatan terhadap aturan, kepatuhan terhadap prosedur, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Ini mencerminkan tanggung jawab, komitmen, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. Disiplin kerja yang kuat penting untuk menjaga produktivitas dan kualitas kerja, serta memelihara profesionalisme dalam lingkungan kerja.

2.1.6.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2020:260) dimensi kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2) Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Menurut Afandi (2021:86) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1) Hasil kerja

Hasil kerja mencakup pencapaian konkret yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ini dapat berupa produk, layanan, atau hasil kerja lainnya yang dihasilkan oleh karyawan.

2) Perilaku kerja

Perilaku kerja mencakup sikap, tindakan, dan interaksi sehari-hari yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugasnya. Ini meliputi aspek seperti kerja tim, komunikasi, kerja keras, kedisiplinan, kreativitas, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Perilaku kerja yang baik memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

3) Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan

Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan merujuk pada karakteristik alami atau kepribadian seseorang yang memiliki dampak langsung pada kinerja dan adaptasi mereka dalam lingkungan kerja. Ini meliputi aspek seperti keberanian, ketekunan, kepemimpinan, keterbukaan terhadap perubahan, toleransi terhadap stres, dan motivasi intrinsik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori basil dari berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang terjadi sebagai dasar acuan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting dimana kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilak-ukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Fokus penelitian terdahulu pada penelitian ini yang dijadikan acuan adalah terkait dengan *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan Oleh karena itu, penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Tabel 2.1 berikut menunjukkan penelitian terdahulu yang dipakai pada penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Made Satriawan, Yasir Arafat, Ninin Non Ayu Salmah (2024) Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Jurnal Media Wahana	Hasil uji menyimpulkan kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ekonomika, 20(4), 732-744.	terhadap kinerja karyawan		
2	Malka Liaquat, Ghina Ahmed, Hina ismail (2024) <i>Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance</i> <i>Research in Globalization</i> , 8, 100180.	<i>The results showed that motivational factors have a positive and significant effect on employee performance.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
3	Febri Aulia Savira, Efendy Zain, Nazma Riska Zhafiraah (2024) <i>The influence of compensation and self-confidence on employee performance with intervening of work motivation</i> <i>Human Capital and Organizations</i> , 1(2), 76-87.	<i>The research results show that Work motivation mediates the influence of self confidence on employee performance</i>	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
4	Giri Nurpribadi, Erina Rulianti, Fachrur Rozy Al Banteni (2024) <i>The Influence of Compensation, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i> <i>Ilomata International</i>	<i>The results showed that otivation has a positive and significant effect on employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Management, 5(1), 294-307.</i>			
5	Ninik Anggraini (2024) <i>The influence of work environment and work motivation on employee performance</i> <i>Journal of Economics and Business Letters, 4(1), 11-22.</i>	<i>The results of this research show that Work motivation has a substantial impact on employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
6	Sandiyudha Wirabuana Putra & Maat Pono (2023) <i>The Effects of Work Stress and Work Motivation on Employee Performance</i> <i>Ilomata International Journal of Management, 4(3), 329-339</i>	<i>The results showed that the variables of work motivation had a positive and significant impact on employee performance.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
7	Khoirunnisa (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 6(2).	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dimediasi oleh motivasi kerja	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p>Prasetyo Hadi (2023)</p> <p><i>The influence of self-confidence on employee performance mediated by work motivation and work engagement</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> (2147-4478), 12(2), 653-661.</p>	<p><i>the results of the analysis in this study are self-confidence has a positive and significant effect on employee performance, work motivation mediates positively and significantly the relationship between self-confidence and employee performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel <i>self confidence</i>, motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
9	<p>Samsul Ikbar, Filia Hanum, Riskiady Rezeki Ananda (2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh</p> <p><i>Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i>, 5(2).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
10	<p>Agus Rohmat Hidayat, Oxy Prabowo, Septien Dwi Savandha (2024)</p> <p><i>Influence Style Leadership, Motivation and Discipline Work to Performance Employee</i></p> <p><i>Syntax Idea</i>, 6(3), 1069-1084.</p>	<p><i>The results of this research show that work motivation has a positive and significant effect on employee performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2023) <i>The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance</i> <i>International journal of academic research in business and social sciences</i> , 3(9), 432.	<i>the results show that the work motivation has a positive and significant effect on job performances of employees in Islamic Revolution Housing Foundation.</i>	- Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai	- Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
12	Prasetyo Kurniawan, Surya Budiman, Agus Suhartono, Jaenudin (2023) <i>The Influence Of Discipline And Work Motivation On Employee Performance</i> <i>International Journal Management and Economic</i> , 2(3), 74-82.	<i>The research findings indicate motivation variable) also positively and significantly impacts employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
13	Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022) <i>The effect of work motivation on employee performance</i> <i>World Journal of Advanced Research and Reviews</i> , 2022, 13(01), 404–412	<i>The study has shown a positive relationship between work motivation and the performance of Otuksa's employees.</i>	- Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai	- Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
14	Dora Febria Arliana1, Suharto, Afdal Mazni (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self confidence</i> dan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , budaya	- Tidak terdapat variabel kinerja karyawan

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Self Confidence</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai <i>Journal of Economic Management</i> , 3(1), 45-52.	budaya organisasi sama sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja	organisasi, motivasi kerja	- Metode penelitian menggunakan regresi berganda - Objek penelitian
15	Chicha Fahriana & Sopiah (2022) <i>The influence of work motivation on employee performance</i> <i>Asian Journal of Economics and Business Management</i> , 1(3), 229–233.	<i>Obtained from the results of this study that work motivation greatly influences a person's performance, both intrinsic and extrinsic motivation as well as intrinsic and intrinsic motivation simultaneously.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian
16	Rahmat Laan, Sari Zulfian Hasan (2022) Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Jurnal Manajemen, 6(1), 375-393.	Hasil Penelitian mengungkapkan bahwa Kepercayaan diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
17	Mukmin, Dinda Nurmala, Hanifah Jasin (2021) <i>Effect of Moderation of Work</i>	<i>motivation does not act as a moderation on the influence of organizational culture on</i>	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Business Economics (IJBE), 2(2), 86-98</i></p>	<i>employee performance.</i>	<p>dan kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunaka analisis jalur 	
18	<p>Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 195-209.</p>	<p>Didapatkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, dan kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian
19	<p>Tri Wahjoedi (2021)</p> <p><i>The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation</i></p>	<p><i>work motivation had no direct significant effect on employee performance, and work motivation could not mediate organizational culture on</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management Science Letters</i> , 11(7), 2053-2060.	<i>employee performance</i>		
20	Jufrizen (2021) Pengaruh <i>Self Confidence</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera, 7(1), 35-54.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self confidence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh <i>Self Confidence</i> terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
21	Adrianus Wanggol, Abdul Malik Hasyim, Upik Djaniar (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20(1), 104-112.	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai	- Menggunakan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan regresi berganda - Objek penelitian
22	Andi Pallawagau (2021)	Work motivation has a positive effect on Employee	- Menggunakan variabel motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya</i> <i>International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS), 1(1), 11-21.</i>	Performance. Organizational Culture has a positive effect on employee Job Satisfaction.	dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan analisis jalur	
23	Elvie Maria (2019) <i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation</i> <i>International Review of Management and Marketing, 2019, 9(5), 133-140.</i>	<i>The results showed direct influence on employee's performance indicates organizational culture, compensation are Supported.</i>	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh penulis dan dilakukan oleh penulis terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh penulis diantaranya objek penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan

yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disusun dari dasar fakta-fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Itulah sebabnya, saat menulis dan membuat penelitian, seseorang harus menyiapkan kerangka pemikiran.

Kerangka pemikiran adalah alur pikir peneliti sebagai dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat sub fokus yang menjadi latar belakang dari penelitian ini. Maksud dari kerangka berpikir sendiri adalah supaya terbentuknya suatu alur penelitian yang jelas dan dapat diterima secara akal. Sebuah kerangka pemikiran bukanlah sekedar sekumpulan informasi yang di dapat dari berbagai sumber-sumber, atau juga bukan sekedar sebuah pemahaman. Tetapi, kerangka pemikiran membutuhkan lebih dari sekedar data-data atau informasi yang relevan dengan sebuah penelitian, dalam kerangka pemikiran dibutuhkan sebuah pemahaman yang didapat peneliti dari hasil pencarian sumber-sumber, dan kemudian di terapkan dalam sebuah kerangka pemikiran.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis di atas akan diterapkan dalam kerangka konseptual sesuai dengan penelitian yang akan diteliti yaitu

Pengaruh *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.1 Hubungan *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi

Kepercayaan diri (*self-confidence*) dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dalam konteks tempat kerja. Kepercayaan diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuan, penilaian, dan keterampilan mereka sendiri. Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berlaku dalam suatu organisasi dan membentuk lingkungan kerja.

Ketika individu memiliki kepercayaan diri yang tinggi, mereka cenderung lebih proaktif, kreatif, dan berani mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Mereka tidak takut menghadapi tantangan dan lebih terbuka terhadap perubahan. Individu yang percaya diri juga lebih mampu menghadapi kegagalan dan memanfaatkannya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Dalam budaya organisasi yang mendukung, kepercayaan diri ini semakin diperkuat oleh lingkungan yang memberikan dorongan positif, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut Branden (2022:94), budaya organisasi menjadi salah satu faktor eksternal dari *self-confidence*, yaitu: “*internal and external factors that contribute to and support healthy self-confidence. By "internal" I mean factors residing within, or generated by, the individual — ideas or beliefs, practices or behaviors. By "external" I mean factors in the environment: messages verbally or nonverbally*

transmitted, or experiences evoked, by parents, "significant others," teachers, organizations, and culture". Faktor internal dan eksternal yang berkontribusi dan mendukung *self-confidence* antara lain, faktor internal merupakan faktor dari dalam, atau yang dihasilkan oleh individu, berkaitan dengan ide-ide atau keyakinan, praktek atau perilaku. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari lingkungan: pesan yang diberikan secara verbal atau non-verbal, pengalaman yang ditimbulkan, oleh orang tua, guru, organisasi dan kebudayaan. Kemudian menurut Louis Patler (2018:89) "*If you have low organizational self-confidence it is not different from individual low self-confidence*". Jika dalam suatu organisasi memiliki *self-confidence* yang rendah itu tidak berbeda dengan *self-confidence* pada individunya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dora Febria Arliana, Suharto, Afdal Mazni (2022), Erfina Rista (2022), dan Masruchin (2020) bahwa *self-confidence* dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan.

Sehingga dari teori dan penelitian terdahulu diatas *self-confidence* dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh perilaku, kepuasan dan hasil kinerja.

2.3.2 Pengaruh *Self-Confidence* terhadap Motivasi Kerja

Kepercayaan diri adalah keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu. Ketika seseorang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai kesuksesan.

Menurut Lauster (2022:15) *“Self-confidence It is an attitude or feeling of confidence in one's abilities so that the individual concerned is not too anxious in every action, can freely do things he likes and is responsible for all actions taken, warm and polite in interacting with others.”* Terjemahan: “Percaya diri Merupakan suatu sikap atau rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri sehingga individu yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam setiap tindakannya, dapat leluasa melakukan hal-hal yang disukainya dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Sedangkan menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa *“Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.”* Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan menunjukkan sejauh mana motivasi.”

Menurut Robbins and Judge (2020:77) Mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, salah satunya kepercayaan diri.

Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu dari Made Satriawan, Yasir Arafat, Ninin Non Ayu Salmah (2024), Prasetyo Hadi (2023) dan Rahmat

Laan, Sari Zulfian Hasan (2022), yang menyatakan bahwa *self-confidence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka *self-confidence* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Ketika seseorang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu, ini cenderung meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja keras dan mencapai kesuksesan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Ketika sebuah organisasi memiliki nilai dan norma yang jelas serta diadopsi oleh seluruh anggota, hal ini menciptakan ekspektasi yang mendorong kerja keras, inovasi, dan kolaborasi. Sebuah lingkungan kerja yang positif, di mana kontribusi karyawan dihargai dan dihormati, juga dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Selain itu, budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan transparan membuat karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, karyawan yang merasa dihargai dan didengar cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Menurut Jason A. Colquitt, et al (2019:45) “*organization culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behavior of its employees.*” Dan motivasi menurut Menurut Hasibuan (2020:142) mengemukakan bahwa motivasi membahas bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras

dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Swaminathan (2023:74) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yaitu berasal dari luar individu seperti kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, budaya organisasi, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukmin, Dinda Nurmala, Hanifah Jasin (2021) Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021) dan Tri Wahjoedi (2021) bahwa hasil menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. budaya organisasi bukan hanya sekadar norma dan nilai-nilai yang diterapkan, tetapi merupakan elemen fundamental yang memberikan dorongan kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Sebuah budaya yang didasarkan pada penghargaan terhadap prestasi, transparansi dalam komunikasi, dan pemberdayaan karyawan, memiliki dampak yang besar terhadap tingkat motivasi di tempat kerja.

Selain itu, budaya yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta menekankan pada pengembangan karier dan pertumbuhan profesional, juga menjadi pendorong yang kuat bagi motivasi kerja.

Dengan demikian, budaya organisasi yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam memelihara motivasi dan kinerja yang tinggi di antara karyawan.

2.3.4 Pengaruh *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Self-confidence dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan. *Self-confidence*, atau kepercayaan diri, memainkan peran penting dalam membentuk motivasi intrinsik seseorang. Ketika seorang karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan dan potensi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menetapkan tujuan yang ambisius dan mengejar pencapaian yang tinggi. Kepercayaan diri yang kuat juga membantu karyawan untuk bertahan dalam menghadapi rintangan dan kegagalan, serta merespons kritik dengan lebih konstruktif.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dora Febria Arliana, Suharto, Afdal Mazni (2022) bahwa *self-confidence* dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Ketika *self-confidence* dan budaya organisasi yang positif berpadu, efeknya pada motivasi kerja menjadi lebih kuat. Karyawan dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan pertumbuhan serta penghargaan atas prestasi mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung atau

memperkuat kepercayaan diri karyawan dapat menghambat motivasi kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mengembangkan kedua faktor ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Menurut Kasmir (2019:189) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut kompetensi, karakteristik, komitmen organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, beban kerja, motivasi, kompensasi, dan kebijakan.

Menurut Gary Dessler (2019:13) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah *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.*”
Terjemahan: “Kinerja adalah Kesiediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan kegiatan dan menyempurnakannya secara tuntas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.”

Dan menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa “*Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.*” Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan menunjukkan sejauh mana motivasi.”

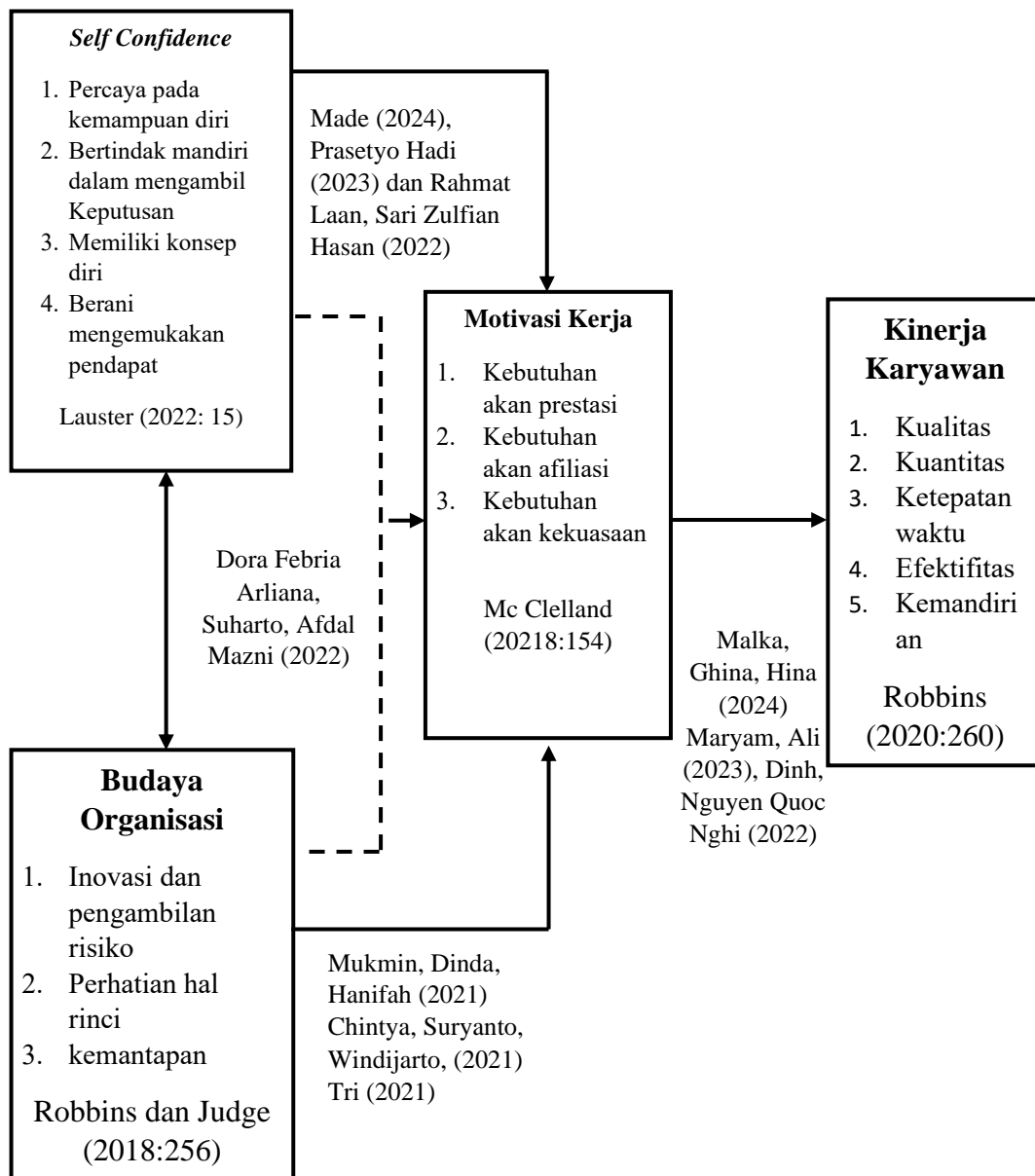
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Malka Liaquat, Ghina Ahmed, Hina ismail (2024) Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2023), Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki peran yang krusial dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mampu berpikir kreatif untuk menemukan solusi inovatif. Selain itu, motivasi yang kuat juga memperkuat daya tahan karyawan dalam menghadapi tantangan dan tekanan di lingkungan kerja, sehingga mereka mampu bertahan dan tetap produktif meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit. Tingkat kualitas kerja juga cenderung meningkat ketika karyawan merasa termotivasi, karena mereka akan melakukan pekerjaan dengan teliti dan hati-hati untuk mencapai hasil yang maksimal. Hal ini juga berdampak langsung

pada produktivitas, di mana karyawan yang termotivasi mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Di samping itu, motivasi kerja yang tinggi juga memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan, karena karyawan akan lebih berkolaborasi dengan baik dan memberikan dukungan kepada rekan kerja. Akibatnya, tingkat retensi karyawan pun meningkat, menghasilkan stabilitas dalam organisasi dan kontribusi positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mendorong motivasi kerja di antara karyawan mereka sebagai kunci utama untuk mencapai kinerja yang optimal.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis, berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ini merupakan jawaban teoritis

dan tidak dapat dikatakan sebagai jawaban empiris, karena hanya merupakan jawaban atau perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh *self-confidence* terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.