

BAB II

KAJIAN PUSTAKAN, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Muh Fitrah dan Luthfiah, (2019) kajian pustaka adalah suatu tindakan atau kegiatan yang berupa mencermati, mendalami, dan menelaah pengetahuan.

Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle range theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan *applied theory* yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas yang lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam

hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencangkuptindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

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 merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen yaitu:

Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2019:1) menyebutkan bahwa manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah. Sebuah organisasi yang berkembang membutuhkan manajemen. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:1) mengatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut M. Manullang (2019:2) menjelaskan bahwa manajemen yaitu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut James A.F Stoner, Dkk. yang diterjemahkan oleh Alexander Sindoro (2019:98) mengatakan bahwa manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam membentuk suatu organisasi, semua organisasi mempunyai orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan definisi manajemen oleh para ahli dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan dalam suatu proses untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sangat berperan penting dalam proses manajemen dan fungsi manajemen juga sebagai tolak ukur dalam menjalankan tugas masing masing yang telah diberikan oleh seorang manajer. Menurut Pratama (2020:13), fungsi manajemen adalah komponen-komponen penting yang memastikan organisasi mencapai tujuannya dengan efisiensi dan efektivitas. Fungsi ini membantu mengarahkan, mengatur, menggerakkan, dan mengawasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil terbaik. Fungsi manajemen terdiri dari empat langkah utama, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Ini adalah proses awal di mana manajer menetapkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang serta langkah-langkah strategis yang perlu diambil untuk mencapainya. Perencanaan mencakup penentuan sumber daya yang dibutuhkan, analisis potensi tantangan, dan perumusan langkah konkret.

Dengan perencanaan yang baik, organisasi memiliki arah yang jelas untuk mencapai target.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah rencana ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menyusun struktur dan mengelola sumber daya yang ada. *Organizing* mencakup pembagian tugas sesuai dengan kemampuan dan posisi setiap anggota, sehingga setiap orang dapat bekerja secara maksimal. Struktur organisasi disusun agar setiap individu memahami perannya dan bisa berkolaborasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

3. Penggerakan atau Pelaksanaan (*Actuating*)

Pada tahap ini, manajer berperan dalam memotivasi dan membimbing karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai rencana. *Actuating* menekankan pentingnya memberikan arahan yang jelas serta dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan semangat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Penggerakan yang efektif juga mencakup kepemimpinan yang adaptif dan pemberdayaan tim untuk meningkatkan produktivitas.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi ini adalah tahap akhir dalam manajemen yang bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai dengan perencanaan awal. Apabila terdapat penyimpangan atau kekurangan, manajer dapat mengambil tindakan korektif untuk menjaga jalannya proses sesuai sasaran. Dengan

adanya *controlling*, organisasi bisa mempertahankan standar kinerja yang diharapkan dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. Menurut M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2019) menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: *unsur man, money, material, machine, method*, dan *market*, keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Adapun unsur-unsur manajemen menurut George R. Terry (2019:50) diantaranya yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah mahluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material material sebagai salah satu sarana.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengertian manajemen menurut para ahli adalah definisi yang dikemukakan oleh

orang-orang ahli dalam ilmu manajemen sebagai landasan bagi kita untuk memahami seperti apa kandungan dari ilmu tersebut.

Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Arif Yusuf Hamali (2019:2) menjelaskan bahwa manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Pendapat yang lain disampaikan oleh Edwin B. Flippo (2019:7) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2019:15) mengenai manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama instansi, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal.

Dari berbagai pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni untuk mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan,

individu, dan masyarakat. Pendekatan ini mencakup perencanaan, pengembangan, motivasi, serta pengendalian karyawan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia berkontribusi optimal bagi pencapaian tujuan bersama dalam lingkungan kerja.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Implementasi manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya memastikan pengelolaan tenaga kerja yang optimal, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas. Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:21) sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan untuk mengendalikan semua pegawai agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinaan, perilaku, Kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan Sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan (*discipline*) 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 menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Menurut Herman Sofyandi yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2019:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan yang terakhir adalah tujuan individual dari karyawan itu sendiri.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai, dan keyakinan yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya ini memengaruhi perilaku, interaksi, dan keputusan yang diambil dalam organisasi, serta membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan budaya yang negatif dapat menghambat kemajuan dan menyebabkan konflik.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersamayang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok.

Menurut Sulaksono (2019:4), budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi SDM untuk bertindak dan berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama. Schein (2019:19) Budaya organisasi adalah *“a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* Yusak T. Adiputra (2019: 226) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma

yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi SDM untuk bertindak dan berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi dibentuk melalui interaksi sosial, cerita, ritual, dan simbol-simbol yang diwariskan dari generasi ke generasi, dan membedakannya dengan organisasi lain.

2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada 5 (lima) fungsi budaya menurut Robbins dan Judge (2019:359) yaitu :

1. Mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri.
4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial, budaya menjadi perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.
5. Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

2.1.3.3 Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2019:45), ada beberapa sumber utama budaya organisasi, yaitu:

1. Pendiri dan Pemimpin Organisasi

Visi, misi, nilai, dan filosofi dari pendiri dan pemimpin sangat memengaruhi budaya organisasi. Gaya kepemimpinan mereka menjadi acuan perilaku anggota organisasi.

2. Sejarah dan Pengalaman Organisasi

Pengalaman dalam mencapai tujuan dan mengatasi tantangan membentuk nilai dan norma organisasi. Cerita kesuksesan dan kegagalan masa lalu juga menjadi sumber pembelajaran.

3. Struktur dan Sistem Organisasi

Struktur hierarki, pembagian tugas, dan sistem pengambilan keputusan memengaruhi interaksi dan komunikasi di antara anggota, membentuk pola perilaku mereka.

4. Anggota Organisasi

Nilai, sikap, dan perilaku anggota mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan. Interaksi dan komunikasi mereka dapat memperkuat atau melemahkan budaya yang ada.

5. Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi dipengaruhi oleh budaya masyarakat, norma sosial, dan kondisi ekonomi-politik. Organisasi yang adaptif terhadap perubahan

eksternal dapat mempertahankan budaya yang kuat, sementara yang resisten mungkin mengalami perubahan budaya.

2.1.3.4 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019:512), tujuan budaya organisasi meliputi beberapa aspek penting yang berkontribusi terhadap kesuksesan dan efisiensi operasional sebuah organisasi. Budaya yang kuat mampu membentuk perilaku karyawan, meningkatkan kohesi tim, dan memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis. Berikut adalah penjelasan tujuan budaya organisasi menurut mereka:

1. **Membentuk Identitas Organisasi:**

Budaya organisasi membantu membentuk identitas unik yang membedakan organisasi dari yang lain. Ini memberikan pegangan bagi karyawan mengenai bagaimana cara mereka berperilaku dan bekerja.

2. **Memfasilitasi Komitmen Kolektif:**

Budaya organisasi menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen kolektif di antara karyawan. Dengan berbagi nilai dan keyakinan yang sama, karyawan merasa lebih terikat dan bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial:**

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme penstabil yang mengatur dan menyeimbangkan perilaku karyawan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan terprediksi.

4. **Membantu dalam Proses Pembelajaran dan Adaptasi:**

Budaya organisasi berperan dalam mendukung proses pembelajaran dan adaptasi di lingkungan yang berubah. Budaya yang fleksibel dan inovatif membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal.

5. Membimbing dan Membentuk Perilaku Karyawan:

Budaya organisasi menyediakan kerangka kerja untuk membimbing dan membentuk perilaku karyawan melalui norma, nilai, dan keyakinan yang dianut bersama. Ini membantu karyawan memahami harapan dan standar yang berlaku di organisasi.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, efisiensi kerja, dan keberhasilan jangka panjang organisasi dengan menyediakan pedoman perilaku yang jelas, memperkuat komitmen karyawan, dan mendukung adaptasi terhadap perubahan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2019:352) mengidentifikasi beberapa dimensi dan indikator budaya organisasi yang penting untuk memahami bagaimana budaya tersebut terbentuk dan berfungsi dalam sebuah organisasi. Dimensi-dimensi ini membantu organisasi menciptakan kerangka kerja yang mendukung tujuan strategis dan memperkuat identitasnya. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi dan indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko. Organisasi yang menekankan dimensi ini cenderung

mendorong karyawan untuk mencoba pendekatan baru dan kreatif dalam pekerjaan mereka. Indikatornya meliputi:

- a. Kebebasan untuk mencoba ide-ide baru.
- b. Dukungan terhadap kreativitas dan inovasi.
- c. Toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

2. Perhatian terhadap Detail

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan mereka. Organisasi dengan perhatian tinggi terhadap detail biasanya memiliki standar kerja yang ketat dan prosedur yang jelas. Indikatornya meliputi:

- a. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas.
- b. Standar kerja yang tinggi.
- c. Penggunaan prosedur dan kebijakan yang ketat.

3. Orientasi terhadap Hasil

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi fokus pada hasil dan pencapaian akhir dibandingkan dengan proses yang digunakan untuk mencapainya. Organisasi yang menekankan hasil biasanya memiliki target yang jelas dan menilai kinerja berdasarkan pencapaian target tersebut.

Indikatornya meliputi:

- a. Fokus pada pencapaian target dan tujuan.
- b. Evaluasi kinerja berdasarkan hasil.
- c. Penghargaan terhadap pencapaian individu dan tim.

4. Orientasi terhadap Orang

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi mempertimbangkan dampak keputusan dan tindakan terhadap karyawan. Organisasi yang tinggi dalam orientasi terhadap orang cenderung lebih peduli terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Indikatornya meliputi:

- a. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.
- b. Pengembangan dan pelatihan karyawan.
- c. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

5. Orientasi Tim

Dimensi ini mengukur sejauh mana pekerjaan diorganisasikan berdasarkan tim daripada individu. Organisasi dengan orientasi tim yang kuat biasanya menekankan kerja sama dan kolaborasi antar karyawan. Indikatornya meliputi:

- a. Penekanan pada kerja tim dan kolaborasi.
- b. Pembentukan tim lintas fungsional.
- c. Penghargaan terhadap kontribusi tim.

6. Agresivitas

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk bersaing dan mencapai target dengan cara yang agresif. Organisasi yang tinggi dalam agresivitas biasanya memiliki budaya kompetitif. Indikatornya meliputi:

- a. Fokus pada kompetisi dan kemenangan.
- b. Target yang menantang dan ambisius.
- c. Penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa.

7. Stabilitas

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi menekankan pada stabilitas dibandingkan dengan pertumbuhan dan perubahan. Organisasi dengan stabilitas tinggi cenderung lebih konservatif dan fokus pada menjaga status.

Indikatornya meliputi:

- a. Penekanan pada prosedur dan rutinitas.
- b. Stabilitas dalam kebijakan dan praktik.
- c. Fokus pada efisiensi operasional.

Dimensi dan indikator budaya organisasi yang diidentifikasi oleh Robbins dan Judge mencerminkan berbagai aspek penting yang memengaruhi cara kerja organisasi dan perilaku karyawannya. Setiap dimensi, mulai dari inovasi hingga stabilitas, memberikan panduan yang spesifik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami dan menerapkan dimensi-dimensi ini, organisasi dapat membangun budaya yang seimbang, adaptif, dan selaras dengan visi strategisnya.

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. Dalam hal ini, motivasi kerja berperan sebagai faktor kunci yang tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga

menciptakan sinergi tim yang mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari kata Latin "*movere*", yang berarti dorongan, kekuatan pendorong, atau kekuatan yang menyebabkan seseorang bertindak. Dalam bahasa Inggris, "*movere*" sering diartikan sebagai "*motivation*", yang bermakna memberikan suatu motif, menciptakan motif, atau menimbulkan dorongan untuk bertindak. Motivasi kerja sangat penting bagi setiap perusahaan atau organisasi karena tanpa motivasi yang baik, karyawan sulit mencapai tujuan mereka dalam bekerja, dan hal ini berdampak pada ketidakmampuan perusahaan mencapai target yang diharapkan. Motivasi kerja menjelaskan bagaimana daya dan potensi seorang karyawan dapat diarahkan secara efektif agar mereka mampu bekerja dengan baik, memberikan kontribusi maksimal, dan mendukung keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Afandi (2019:23) Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Sedarmayanti (2019:154) Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat

kerja. Menurut Hasibuan (2019:281) 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.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas bahwa motivasi adalah keinginan, keahlian, ketersediaan, untuk mengeluarkan tingkat usaha dan upaya untuk mencapai prestasi dan keinginan yang ada dalam diri seseorang guna untuk mewujudkan suatu tujuan yang diinginkan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi merupakan salah satu usaha untuk mendorong pegawai berperan aktif dan produktif dalam berkegiatan atau menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Dengan adanya tujuan motivasi yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan semangat karyawan, dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan bersama. Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan, S. P (2020:146) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk semua tingkatan SDM dalam organisasi/perusahaan dimulai dari pimpinan hingga pegawai. Di dalamnya, dilakukan dengan sebaik mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja yang maksimal. Tentunya, karyawan akan bersemangat dalam kinerja maka diperlukan motivasi yang baik keadaan dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan kepada karyawan. Di mana karyawan bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu, orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (karyawan atau pekerja), ada 2 (dua) jenis motivasi menurut Hasibuan, S. P (2020:150) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif: Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat

kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja sehingga akan meningkatkan motivasi bawahan.

2. Motivasi Negatif: Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

Berdasarkan uraian diatas mengenai pemahaman mengenai jenis motivasi masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya dimana pemberian motivasi yang baik dan sesuai mampu membangun kualitas kinerja karyawan sehingga bawahan mampu menempatkan diri dalam bekerja. Perbedaan dari kedua jenis motivasi ini adalah dari penggunaan cara atau dari pelaksanaan motivasi serta efek yang ditimbulkannya dari hal tersebut.

2.1.4.4 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi kerja menurut Hasibuan, S. P (2020:153) serta beberapa ahli lainnya sepakat bahwa banyak yang tercipta dari pendekatan pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Sehingga teori-teori ini diperlukan bagi organisasi dalam memahami pegawai dan mengarahkan mereka untuk berhasil mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan teori kepuasan, yang didasari pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang

menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik

Frederik W Taylor mengemukakan teori ini disebut juga dengan teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

2. Teori 2 Faktor Herzberg

Teori Herzberg menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi dan menemukan dua faktor kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia pertama kebutuhan (motivator) yaitu berkaitan dengan kebutuhan kerja dan kedua kebutuhan (higienis) yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan bekerja dan ketidakpuasan kerja tersebut dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut ini:

- a. Kepuasan bekerja meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab dan kemajuan/promosi dari pekerjaan serta potensi bagi pertumbuhan pribadi.
- b. Ketidakpuasan bekerja meliputi, gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, serta bawahan ditempat kerja.

3. Teori X dan Teori Y

Teori Douglas McGregor mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia yaitu:

- a. Teori Y, asumsi bahwa pegawai kreatif menikmati pekerjaan, mencari tanggungjawab dan berlatih mengarahkan diri.
- b. Teori X, asumsi bahwa pegawai tidak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggungjawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja.

4. Teori Harapan

Teori Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan memiliki tiga asumsi pokok yaitu:

- a. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu.
- b. Hasil tersebut memiliki nilai positif baginya,
- c. Dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

5. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yakni:

- a. Pengukuhan positif: Bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif: Bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

6. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungannya bekerja, yaitu Upah yang adil dan layak, Kesempatan untuk maju/promosi, Pengakuan sebagai individu,

Keamanan kerja, Tempat kerja yang baik, Penerimaan oleh kelompok, Perlakuan yang wajar, dan Pengakuan atas prestasi.

7. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow menyatakan dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dalam lima kebutuhan. Uraian lebih lanjut untuk kelima hierarki adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis: Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan: Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
- 3) Kebutuhan social: Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan pertemanan.
- 4) Kebutuhan penghargaan: Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti diantaranya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri: Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

8. Teori Motivasi Mc. Clelland's

Teori ini berpendapat bahwa setiap karyawan memiliki cadangan energi potensial, dengan cara energi itu dilepaskan dan digunakan tergantung pada

kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi serta peluang yang tersedia.

Hal-hal yang memotivasi seseorang yakni:

- a. **Kebutuhan akan prestasi:** Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- b. **Kebutuhan akan afiliasi:** Daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Kebutuhan ini akan merangsang gairah bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima.
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati.
 - c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- c. **Kebutuhan akan kekuasaan:** Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan/kedudukan yang terbaik.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak pengusung teori dari beberapa para ahli di dunia ini yang kurang lebih memiliki arti yang sama yaitu motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu atau seseorang memiliki keinginan untuk mencapai sesuatu sebagai pemenuhan keinginan dalam diri seseorang secara individu karyawan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pelatihan, terdapat beberapa dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja. Penelitian ini mengadaptasi pandangan McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2020:162), yang mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

1. Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement*)

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi biasanya berorientasi pada pencapaian dan cenderung menetapkan tujuan yang menantang.

Indikator:

- 1) Menetapkan target pribadi.
- 2) Mengambil inisiatif dalam pekerjaan.
- 3) Berfokus pada hasil dan kualitas kerja.

2. Motivasi Berafiliasi (*Need for Affiliation*)

Dimensi ini terkait dengan keinginan individu untuk menjalin hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.

Indikator:

- 1) Kerjasama dengan rekan kerja.
- 2) Kebutuhan akan lingkungan kerja yang harmonis.
- 3) Kecenderungan untuk menghindari konflik.

3. Motivasi Kekuasaan (*Need for Power*)

Berkaitan dengan keinginan seseorang untuk mengendalikan, memengaruhi, atau memimpin orang lain.

Indikator:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan yang memengaruhi tim.
- 2) Keinginan untuk memimpin dan mengarahkan.
- 3) Kemampuan memotivasi orang lain.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari ruang lingkup organisasi atau perusahaan, dan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi atau perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Setiap perusahaan memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Sari *et al.* (2020:4) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Farisi *et al.* (2020:16) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang karyawan untuk melihat kontribusi yang telah diberikan, dengan berbentuk hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Sedangkan menurut Silaen *et al.* (2021:2) kinerja karyawan merupakan hasil atas pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh para karyawan. Selain itu, Rivai (2020:215) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu, dan dibandingkan dengan target yang dibebankan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut. Sehingga berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kinerja karyawan yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri, oleh sebab itu suatu perusahaan harus memastikan bahwa kinerja karyawannya sesuai dengan kriteria jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Atatsi *et al* (2019:78) menyatakan bahwa menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang kuat dan inklusif menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.
2. Kompensasi: Sistem kompensasi yang adil dan transparan memberikan insentif finansial dan non-finansial bagi karyawan, mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan mencapai tujuan organisasi.
3. Motivasi Kerja: Karyawan yang termotivasi memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti penghargaan, tantangan pekerjaan, dan peluang pengembangan.
4. Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja yang nyaman, baik dari segi fisik (fasilitas, ergonomi) maupun psikologis (hubungan antar karyawan, rasa aman), mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
5. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja yang tinggi seringkali menghasilkan komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi, yang berdampak positif pada kinerja.
6. Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu memberikan visi, bimbingan, dan dukungan berperan penting dalam memotivasi tim dan mendorong pencapaian tujuan bersama.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan guna mempermudah

perusahaan dalam menyusun dan mengambil langkah untuk perusahaan agar tercapainya tujuan serta untuk tetap terus bisa mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.5.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Sahidah dan Anwar (2020:110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan sesuai gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. *Feedback* pada aktualisasi *human resource management*, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam konsep definisi yang dikemukakan, Shao dan Wang (2022:7) lebih lanjut mengembangkan dimensi-dimensi kinerja karyawan meliputi :

1. Kuantitas Hasil Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Hasil Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

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

4. Inisiatif (*Initiative*)

Melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan.

5. Bekerja Tanpa Pengawasan (*Work Without Supervision*)

Bekerja tanpa pengawasan merupakan bentuk kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya meskipun tidak didampingi atau diawasi oleh atasannya. Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri

dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi kinerja karyawan merupakan konsep yang mendasar sebagai standar seseorang untuk dinyatakan memiliki kinerja yang tinggi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis, penelitian ini bisa menjadi dasar untuk membangun pengetahuan baru, menguji hipotesis atau mengeksplorasi lebih lanjut topik yang sama. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pratama, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT	Motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bintang Tekstil. Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 14, No. 1, 2020. https://journal.uui.ac.id/JMI/article/view/12345			
2.	Lestari, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Garment Bali. Jurnal Humaniora & Bisnis, Vol. 8, No. 4, 2019. https://ejournal.unud.ac.id/index.php/jhb/article/view/67890	Motivasi dan budaya organisasi secara berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian
3.	Mulyono, S. (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Batik Nusantara. Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 12, No. 4, 2019.	Budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://journal.uui.ac.id/JMI/article/view/67891			
4.	<p>Trianasari (2020)</p> <p>Pengaruh Keterampilan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Delta Satria Dewata</p> <p>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Vol 2, No 2 (2020)</p> <p>https://ejournal.unud.ac.id/index.php/jmb/article/view/67892</p>	Keterampilan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterampilan Kerja 2. Lokasi dan Waktu Penelitian
5.	<p>Rahmawati, D. (2020).</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Garmen Sejahtera.</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. 15, No. 1, 2020.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JEM/article/view/67893</p>	Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek dan Waktu Penelitian
6.	<p>Fitriani, L.(2019).</p> <p>Pengaruh Motivasi</p>	Motivasi dan Budaya Organisasi berdampak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Budaya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinar Tekstil.</p> <p>Jurnal Manajemen dan Kinerja, Vol. 9, No. 3, 2019</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JMK/article/view/67894</p>	signifikan pada kinerja karyawan.	3. organisasi Kinerja Karyawan	
7.	<p>Nababan et al. (2022)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Rezeki Surya Intimakmur.</p> <p><i>COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting Vol. 5 No. 2. (2022)</i></p> <p>https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/2484</p>	Pelatihan, motivasi kerja dan kedisiplinan kerja semua berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan Kerja 2. Lokasi dan Waktu Penelitian
8.	<p>Dewi Kurniawati dan Rini Setyaningsih (2022)</p>	Budaya organisasi yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi ditemukan berkontribusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja 	1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0</p> <p>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol. 3, No. 2.</p> <p>https://ejournal.unu.ac.id/index.php/jsmb/article/view/67895</p>	<p>positif pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner.</p>	<p>Karyawan</p>	
9.	<p>Sifabela Mellinia Agustin, Dr. Dra. SitiSafaria, M.Pd (2021)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Wijaya Karya (Persero) TBK</p> <p>journal.perbanas.id. Vol. 1 No. 1 2021</p> <p>https://journal.perbanas.id/index.php/psn/article/view/412</p>	<p>Hasil pada penelitian ini menunjukan bahwa Pelatihan Kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk,</p> <p>Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk,</p> <p>Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Kerja 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia 3. Lokasi dan waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		(Persero) Tbk.		
10.	<p>Yayan Sudaryana (2021)</p> <p><i>Effect of Competence, Organizational Culture, and Motivation towards Employee Performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha, Vol. 8 No. 1, 2021</p> <p>https://ejournal.unu.ac.id/index.php/jebj/article/view/67896</p>	<p><i>The results and discussion on the influence of competence, organizational culture, and motivation on employee performance, it can be concluded that the three determinants simultaneously and partially have a significant positive effect on employee performance.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational Culture</i> 2. <i>Motivation</i> 3. <i>Employee Performance</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Competence</i> 2. <i>Time and Research Location</i>
11.	<p>Handayani, E. (2020).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Majestic Textile.</p> <p>Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 10, No. 2, 2020.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JBE/article/view/67897</p>	<p>Budaya organisasi yang positif mendorong peningkatan kinerja karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian
12.	<p>Fenny Rahmawati dan Irwan Susanto (2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik budaya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Texindo</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5, No. 3. 2022</p> <p>https://ejournal.unu.ac.id/index.php/jeb/article/view/67898</p>	<p>organisasi maupun motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja memiliki pengaruh lebih dominan.</p>	<p>Kerja</p> <p>3. Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian</p>
13.	<p>Dudi Hendrayan, Denti Yulianti (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Sahabat Utama Bandung</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol 2 No 1 (2020)</p> <p>https://journalfeb.unla.ac.id/index.php/almana/article/view/123</p>	<p>Menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan, kemudian lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Lingkungan Kerja</p> <p>2. Lokasi dan Waktu Penelitian</p>
14.	<p>Putri, S. (2021).</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berkontribusi secara signifikan</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p> <p>2. Motivasi Kerja</p> <p>3. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Lokasi dan Waktu Penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>PT Tekstil Jaya Abadi.</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Terapan, Vol. 11, No. 3, 2021.</p> <p>https://ejournal.unu.ac.id/index.php/jemt/article/view/67899</p>	terhadap kinerja karyawan.		
15.	<p>Anwar, F.. (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II</p> <p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 14 No. 3 (2019)</p> <p>https://journal.uin-suka.ac.id/JMSDM/article/view/67900</p>	Budaya organisasi yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Angkasa Pura II.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu dan Lokasi Penelitian.
16.	<p>Sari, R. (2020).</p> <p>Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT Kain Nusantara.</p> <p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 12,</p>	Budaya organisasi yang baik meningkatkan kinerja karyawan di PT Kain Nusantara.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>No. 4, 2020.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JMSDM/article/view/67901</p>			
17.	<p>Rahman, F. (2021).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Batik Surya.</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Vol. 13, No. 1, 2021.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JIMT/article/view/67902</p>	<p>Budaya organisasi yang positif dan motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Lokasi dan waktu Penelitian
18.	<p>Arianto, Nurmin & Kurniawan, Hadi (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Luxury Nusantara Cikarang.</p> <p>JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), Vol. 3, No. 1</p> <p>https://journal.unja</p>	<p>Motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh simultan sebesar 64,3%.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	ac.id/jenius/article/view/67903			
19.	<p>Watung, Febri S., Kawet, Lotje, & Saerang, Ivonne S (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado</p> <p>Jurnal EMBA, Vol. 8, No. 1</p> <p>https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/67904</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Motivasi kerja memiliki pengaruh lebih besar dengan koefisien 0,534.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian
20.	<p>Yuliantini, Tine, Maharani, Adinda Yashinta, & Rahadi, Dedi Rianto (2022)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pilar Adhi Pratama</p> <p>Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Vol. 5, No. 1</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh lebih besar dengan koefisien 0,512.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://ejournal.unud.ac.id/index.php/jmsab/article/view/67905			
21.	<p>Nuraini, A. (2020).</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Garment Jaya.</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10, No. 1, 2020</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JEB/article/view/67906</p>	Motivasi kerja dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian
22.	<p>Haryanto, R. (2021).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Indotex Prima.</p> <p>Jurnal Manajemen, Vol. 17, No. 4, 2021.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JM/article/view/67907</p>	Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian
23.	<p>Febrianto, D. (2022).</p> <p>Pengaruh Budaya</p>	motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT Mega Textile.</p> <p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 16, No. 3, 2022.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JMSDM/article/view/67908</p>	kinerja karyawan.	3. Kinerja Karyawan	
24.	<p>Saputra, E. (2023).</p> <p>Hubungan Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Rajawali Textile.</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, No. 2, 2023.</p> <p>https://journal.uui.ac.id/JMB/article/view/67909</p>	Budaya organisasi dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	1. Lokasi dan Waktu Penelitian
25.	<p>Rahman, F. (2021).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Batik Surya.</p>	Budaya organisasi dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p data-bbox="368 459 619 600">Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Vol. 13, No. 1, 2021.</p> <p data-bbox="368 638 627 739">https://journal.uui.ac.id/JIMT/article/view/67902</p>			

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran ini mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arahan pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam perusahaan yang membentuk perilaku serta sikap kerja karyawan. Penelitian Handayani (2020) dan Sari (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan semangat dan kedisiplinan kerja, yang berdampak langsung pada kinerja. Hal serupa disampaikan Agustin &

Safaria (2021), bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wijaya Karya, membuktikan bahwa budaya kerja yang kuat mendorong karyawan bekerja lebih optimal.

Temuan Yuliantini *et al.* (2022) dan Watung *et al.* (2020) juga mendukung hal ini, bahwa budaya organisasi yang mendukung visi perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja. Budaya organisasi memberikan arah perilaku dan pemahaman yang seragam terhadap tujuan perusahaan. Dalam studi Anwar (2019) dan Putri (2021), nilai-nilai organisasi mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Namun, sebagaimana diungkapkan Haryanto (2021), pengaruh budaya organisasi bisa bersifat tidak langsung, tergantung pada faktor lain seperti motivasi atau kompetensi. Ini menunjukkan bahwa efektivitas budaya organisasi ditentukan oleh bagaimana nilai-nilainya diterapkan dalam praktik sehari-hari. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa budaya organisasi dijalankan secara konsisten agar memberikan dampak optimal terhadap kinerja.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas. Rahmawati (2020) dalam penelitiannya di PT Garmen Sejahtera menyatakan bahwa motivasi kerja berperan besar dalam peningkatan kinerja. Hal serupa juga disampaikan oleh Arianto, Nurmin, & Kurniawan (2019), yang menemukan

bahwa motivasi kerja dan kompetensi secara simultan memengaruhi kinerja karyawan sebesar 64,3% di PT Luxury Nusantara Cikarang.

Penelitian lain mendukung bahwa motivasi tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga memperkuat variabel lain. Febrianto (2022) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Nababan *et al.* (2022) juga menyebutkan bahwa motivasi, bersama pelatihan dan kedisiplinan, berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja.

Beberapa studi menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh lebih dominan dibanding variabel lain. Fenny Rahmawati dan Irwan Susanto (2022) di PT Texindo, serta Watung *et al.* (2020) di PT Bank Mandiri Manado, menemukan bahwa motivasi kerja memiliki koefisien pengaruh lebih tinggi dibanding budaya organisasi. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa ketika perusahaan berhasil memotivasi karyawan melalui penghargaan, tantangan, dan jenjang karier yang jelas, maka kinerja pun akan meningkat secara signifikan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari 25 penelitian yang dianalisis, terlihat secara konsisten bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang membangun budaya kerja yang kuat dan memberikan motivasi yang tepat cenderung menghasilkan karyawan dengan performa lebih tinggi. Penelitian Pratama (2020), Lestari (2019), dan Fitriani (2019) menunjukkan bahwa kombinasi budaya organisasi dan

motivasi kerja berdampak positif terhadap kinerja, menegaskan pentingnya kedua faktor tersebut dalam mendukung produktivitas.

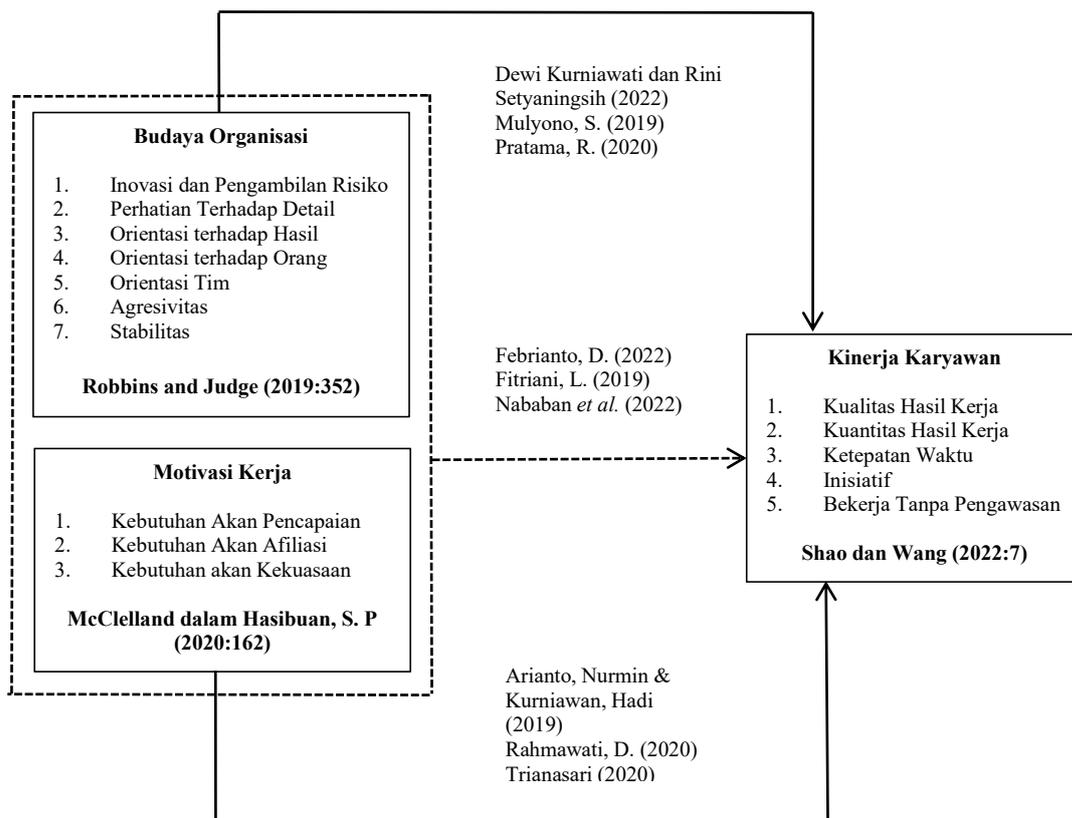
Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan budaya organisasi. Contohnya, dalam penelitian oleh Rahmawati & Susanto (2022) serta Watung *et al.* (2020), motivasi memiliki nilai koefisien lebih besar, menunjukkan bahwa dorongan internal dan eksternal karyawan sangat menentukan pencapaian kerja. Faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan peluang berkembang menjadi pemicu utama peningkatan kinerja.

Meski demikian, budaya organisasi tetap menjadi elemen penting dalam membentuk nilai dan perilaku kerja yang positif. Penelitian oleh Handayani (2020), Sari (2020), dan Febrianto (2022) menyimpulkan bahwa budaya kerja yang baik menciptakan lingkungan kolaboratif dan kondusif. Bahkan, Yuliantini *et al.* (2022) menemukan budaya organisasi lebih berpengaruh dibandingkan motivasi, menandakan nilai-nilai organisasi dapat memperkuat loyalitas dan produktivitas.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa kombinasi budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi merupakan kunci peningkatan kinerja karyawan. Temuan dari Nuraini (2020), Putri (2021), dan Saputra (2023) menguatkan bahwa organisasi sebaiknya mengintegrasikan kedua aspek ini secara berimbang agar mampu mendorong kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang mempengaruhi

kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan :

-----> = Pengaruh secara simultan

————> = Pengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan

sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris (Sugiyono,2022).

Berdasarkan kerangka pemikiran di halaman selanjutnya, dapat diajukan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh Budaya Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan