

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

Pada bab ini akan menjelaskan tentang teori mengenai budaya dalam organisasi, motivasi serta kinerja pada karyawan. Teori yang akan dijelaskan dalam penelitian memiliki ikatan dengan judul dalam penelitian yaitu: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ninsenda Barmen Alkana”.

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidaklah dengan sendirinya terbentuk di dalam sebuah organisasi tetapi semua itu terbentuk melalui proses yang panjang dan menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di dalam lingkungan dari organisasi itu sendiri. Dan budaya merupakan suatu kegiatan yang dijalankan dalam kehidupan sehari-hari dimana berasal dari karya ciptaan manusia itu sendiri. Budaya yang terdapat didalam sebuah organisasi, yang lebih dikenal sebagai budaya organisasi, tidaklah memiliki bentuk yang dapat dilihat dengan mata, dimana budaya organisasi ini hanya dapat dirasakan dari bagaimana cara perilaku dari karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Widodo (2017:898) dikatakan bahwa budaya organisasi termasuk ke dalam filosofi dasar dari sebuah organisasi yang terdiri dari norma-norma, keyakinan maupun nilai-nilai yang menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam sebuah

organisasi untuk dapat melaksanakan kinerjanya. Budaya organisasi didalam sebuah perusahaan jika dijalankan dengan penerapan system manajemen yang baik, merupakan sebuah cara yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah direncanakan.

Budaya organisasi dikatakan sebuah nilai-nilai yang selalu berkembang didalam sebuah organisasi dimana semua nilai-nilai itu digunakan untuk mengarahkan semua perilaku dari anggota-anggota organisasi (Cahyana & Jati, 2017). Sedangkan menurut Rahmi (2018:69) Budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi bersama yang dianut oleh suatu kelompok untuk dapat memecahkan masalah-masalah melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Budaya didalam sebuah organisasi bersifat stabil dan sulit untuk berubah dikarenakan setiap budaya yang ada merupakan sebuah cerminan pembelajaran dari sebuah kelompok dengan cara mereka berfikir maupun merasakan. Budaya organisasi sama dengan budaya yang memiliki pandangan yang dapat mengatur bagaimana masing-masing anggota bertindak maupun bagaimana respon dari masing-masing anggota terhadap sesama maupun terhadap orang luar (Rahmi, 2018).

Budaya organisasi berfungsi sebagai alat dimana digunakan setiap perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya dan sebagai tuntunan bagi setiap karyawan yang ada didalam perusahaan dalam berperilaku dan bertindak atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan (Wulandary, Muhammad, & Sukiswo, 2017). Sama halnya menurut Siagian (2018:4) dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah

satu perangkat manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja untuk dapat mencapai tujuan dari sebuah organisasi ataupun sebagai suatu kunci keberhasilan bagi setiap organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola keyakinan maupun nilai-nilai didalam organisasi yang diyakini dan dijiwai dari seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.2 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kaidu (2019:313) terdapat 4 tipe dari budaya organisasi yaitu:

1. Kebudayaan klan (*Clan Culture*) merupakan suatu kebudayaan yang memiliki interndal focus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas maupun control. Kebudayaan klan mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitasnya dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Dan tipe kebudayaan klan ini sangat berpusat pada pegawai untuk dapat memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan karyawan.
2. Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy culture*) merupakan suatu kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini dapat membantu perkembangan dari penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi

tidaklah bergantung pada tipe kekuatan terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan ini juga mendorong semua pegawai untuk dapat mengambil risiko apapun dan menggunakan cara yang diluar kebiasaan untuk dapat menyelesaikan suatu masalah

3. Kebudayaan Pasar (*Market Culture*) merupakan sebuah kebudayaan yang memiliki focus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol.
4. Kebudayaan Hierarkis (*Hierarchy Culture*) merupakan sebuah kebudayaan yang memiliki focus internal untuk dapat menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur.

2.1.1.3 Elemen Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ada didalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup dominan menurut Ikhsan (2016:441) yaitu:

1. Artifak (*Artifacts*)

Yang termasuk sebagai elemen artifak adalah semua dari fenomena-fenomena yang dapat di dengar, dirasakan maupun dilihat ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih dianggap berbeda bagi dirinya sendiri, dan yang termasuk ke dalam elemen artifak ini adalah produk yang tampak didalam sebuah organisasi contohnya seperti rancangan lingkungan fisik, Bahasa, teknologi, produk, kreasi artistic, gaya dalam berbusana, nilai-nilai organisasi yang dipublikasikan, dll.

2. Nilai-nilai yang diyakini (*Expoused Values*)

Didalam sebuah organisasi pastinya terdapat nilai-nilai yang diyakini ataupun yang menjadi pegangan didalam menekankan ketidakpastian pada bidang-bidang yang kritis dan alasan-alasan mengapa seseorang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi yaitu dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya tersebut meliputi sasaran, filosofi maupun strategi.

3. Asumsi-asumsi dasar (*Basic Underlying Assumption*)

Merupakan asumsi-asumsi dasar yang sudah ada di dalam sebuah organisasi sebelumnya dan dipakai sebagai panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam menghadapi sebuah masalah. Jika asumsi dasar yang dipegang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan kesepakatan-kesepakatan yang telah berlaku dan asumsi-asumsi dasar cenderung susah untuk dapat diubah maupun di pertentangkan.

2.1.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki sebuah fungsi maupun peran didalam sebuah perusahaan. Menurut Robbin dan Coulter (2012:79) terdapat lima dari fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Budaya mempunyai sebuah peran dimana untuk menetapkan tapal batas yang berarti budaya dapat menciptakan sebuah perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2. Budaya dapat memberikan sebuah rasa identitas bagi para anggota-anggota organisasi.
3. Budaya dapat membantu mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dibanding pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial yang berarti budaya menjadi sebuah perikat sosial yang dapat menyatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan maupun di katakana oleh karyawan tersebut.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu maupun membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.1.5 Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat menentukan sikap maupun perilaku suatu nilai didalam sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dan memiliki jangka waktu yang panjang. Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa manfaat dari budaya organisasi yaitu (Aprinto & Jacob,2015:96):

1. Memberikan Identitas

Identitas merupakan sebuah jati diri yang muncul dari bagaimana sebuah organisasi tersebut berperilaku dan identitas ini yang akan menjadi pembeda maupun pembanding bagi sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

2. Membentuk komitmen bersama

Budaya yang telah diterapkan didalam sebuah organisasi akan menjadi acuan bagi seluruh anggota didalam organisasi untuk membentuk sebuah komitmen bersama dibanding dengan kepentingan yang bersifat individual.

3. Memperkuat standar perilaku untuk pelayanan pelanggan yang unggul

Pelayanan dari sebuah organisasi terhadap pelanggan pasti akan memberikan sebuah nilai bagi organisasi tersebut sehingga akan menjadi moto bagi organisasi itu sendiri.

4. Membangun system control dan stabilitas organisasi

Budaya didalam sebuah organisasi akan selalu berperan untuk mengendalikan bagaimana cara karyawan itu akan berinteraksi terhadap pihak dari luar organisasi.

2.1.1.6 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Marta & Triwijayanti (2018:221) budaya organisasi dapat diukur dalam beberapa indikator, yaitu:

1. Inovasi

Suatu proses atau hasil pengembangan pemanfaatan pengetahuan serta keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki barang atau jasa

2. Perhatian terhadap hal detail

Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketetapan analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang atau individu

Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.

5. Orientasi tim

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*Motivation*) berasal dari Bahasa latin yaitu *Movere* yang berarti menggerakkan. Dengan pemberian motivasi kerja eksternal dan internal yang semakin baik, dapat mendorong karyawan bekerja dengan semakin produktif. Menurut Darmadi (2018:124) motivasi merupakan sebuah kumpulan dari proses psikologis dimana dapat menyebabkan pergerakan (*Arousal*), mengarahkan (*Direction*), dan kegigihan (*Persistence*) dari sikap sukarela yang dapat mengarah kepada sebuah tujuan.

Motivasi dapat dikatakan sebagai sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Mathis dan Jackson (2012:312) motivasi merupakan sebuah hasrat didalam seseorang yang dapat menyebabkan orang tersebut melakukan sebuah tindakan

guna dalam mencapai suatu tujuan. Sama halnya menurut Hasibuan (2011:219) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang dimana agar seseorang tersebut mau bekerja lebih efektif, bekerja sama maupun dapat berintegrasi dengan segala upaya guna mencapai kepuasan yang diinginkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:459) motivasi merupakan proses seseorang dimana dalam memberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang ada didalam diri karyawan tersebut dan berlaku sebaliknya, sedangkan menurut wibowo (2015:110) motivasi merupakan beberapa kumpulan kekuatan energetik yang dimulai, baik itu dari dalam diri maupun dari luar diri dan dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan dengan mempertimbangkan arah maupun ketekunannya.

Menurut wijayanto (2012:147) motivasi merupakan kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*). Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Herman (2017:3) yaitu motivasi merupakan sebuah factor-faktor yang mendorong maupun mengarahkan perilaku dan keinginan seseorang untuk dapat melakukan sebuah kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ataupun sebagai tujuan yang diinginkan dengan adanya dorongan dari perilaku orang tertentu sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi adalah

keinginan, tujuan, kebutuhan maupun dorongan dari dalam maupun luar diri seseorang.

Berdasarkan pada beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia yang berasal dari dalam diri dengan mempertimbangkan arah, intensitas maupun ketekunannya sendiri dalam proses pencapaian tujuan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2011:222) dikatakan bahwa terdapat 2 jenis dari motivasi yaitu:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif dimaksudkan yaitu manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan *reward* kepada mereka yang mau ataupun yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif dengan memberikan reward ini maka secara tidak langsung semangat kerja dari para karyawan akan meningkat, dikarenakan pada umumnya manusia senang menerima hal yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi Negatif dimaksudkan yaitu manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang memuaskan ataupun kurang baik. Dengan motivasi negative seperti ini akan memotivasi bawahan untuk dapat bekerja lebih baik

karena takut akan diterimanya hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berdampak kurang baik.

2.1.2.3 Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Terdapat lima tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menurut Robbins dan Coulter (2012:459) yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*), yaitu dimana kebutuhan untuk mempertahankan hidup Seperti makan, minum, pakaian, dan lain-lain.
2. Kebutuhan rasa aman (*Safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman maupun keselamatan dari bahaya fisik maupun emosional.
3. Kebutuhan hubungan social (*Affiliation*), yaitu kebutuhan untuk dapat hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki.
4. Kebutuhan pengakuan (*Esteem*), yaitu kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan posisi (*Prestise*) diri dari lingkungannya dan kebutuhan ini meliputi faktor internal yaitu otonomi, dan prestasi dan faktor eksternal yaitu pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization*), yaitu kebutuhan dengan tingkat yang paling tinggi dikarenakan biasanya orang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran maupun keinginan diri sendiri.

2. Teori Dua Faktor

Berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg (2012:318) dikatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

1. Faktor ketidakpuasan (*Hygiene Factor*) merupakan faktor-faktor yang bukan menimbulkan kepuasan tetapi bila di tingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan kerja contohnya lingkungan kerja, kebijakan organisasi, gaji.
2. Faktor kepuasan (*Motivator Factor*) merupakan faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dikatakan sebagai factor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja

3. Teori X dan Teori Y

Menurut Bangun (2012:320) dalam buku manajemen sumber daya manusia. Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulannya adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X, yaitu:

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.

2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan mengindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan.
2. Karyawan akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Kebanyakan karyawan dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Karyawan mampu mengambil berbagai keputusan inovatif menyebar luas kesemua orang dan tidak hanya milik mereka yang menduduki posisi manajemen.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa, teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu.

4. Teori Tiga Kebutuhan Mc Clelland (*McClelland's Theory of Needs*)

Menurut Robbin dan Coulter (2012:462) Teori ini memfokuskan kepada tiga kebutuhan yaitu: kebutuhan akan prestasi (*achievement need*), kebutuhan akan kekuasaan (*power need*), dan kebutuhan akan afiliasi (*affiliation need*). Tingkat kepuasan seseorang bergantung kepada kebutuhan yang dominan di dalam dirinya.

1. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik daripada sebelumnya. Hal ini dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik, memberikan tanggung jawab pribadi, dan bekerja keras. *Need for achievement* berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi.
2. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. kebutuhan kekuasaan mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya. Cara bertindak dengan kekuasaan tergantung kepada pengalaman masa kanak-kanak, kepribadian, pengalaman kerja, dan tipe organisasi.

Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

3. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara bekerja sama dengan orang lain, dan sosialisasi. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Ketiga kebutuhan tersebut dapat berkembang tergantung dari pengalaman setiap individu oleh karena itu para manajer dapat mengenali kekuatan dari tiap macam kebutuhan tersebut pada tiap karyawan.

2.1.2.4 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:146) dikatakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari motivasi yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, Kreatifitas, dan partisipasi karyawan.

8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.5 Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2013:116) terdapat dua factor yang dapat mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Faktor *Intern*

Faktor-Faktor *intern* antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini dan keinginannya meliputi memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda yang diinginkan akan secara tidak langsung mendorong manusia untuk mau melakukan pekerjaannya.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang bekerja disebabkan dengan adanya keinginan untuk dihormati maupun diakui oleh orang lain ataupun untuk mendapatkan status sosial yang lebih tinggi maka orang maumengeluarkan uang dan memperoleh uang itu dengan bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dari orang lain contohnya pimpinan yang adil dan bijaksana ataupun perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat sekitar.

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa ataupun untuk dapat menjadi pemimpin pasti akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat lagi sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam sebuah organisasi

2. Faktor *Ekstern*

Faktor-Faktor *Ekstern* antara lain:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas maupun alat bantu pekerjaan dan termasuk juga dalam hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawannya agar dapat bekerja lebih giat dan lebih baik lagi.

3. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan impian dari setiap karyawan didalam bekerja. Dengan mempunyai jabatan maka seseorang akan merasa bahwa dirinya dipercaya mampu dalam diberi wewenang maupun tanggung jawab.

2.1.2.6 Indikator Motivasi

Menurut Perwita dkk. (2017:105) Motivasi dapat diukur melalui beberapa indikator motivasi yaitu:

1. *Hygiene Factor* yang terdiri dari:
 - a. Kondisi kerja fisik.
 - b. Kebijakan organisasi.
 - c. Pengawasan.
 - d. Gaji.
2. *Motivator Factor* yang terbagi atas:
 - a. Prestasi kerja.
 - b. Pengakuan orang lain.
 - c. Tanggung jawab.
 - d. Potensi Perkembangan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat disebut juga sebagai prestasi kerja yang berarti sebagai sebuah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja ataupun merupakan sebuah tugas usaha yang di tunjukkan kepada seorang karyawan dalam melakukan usaha tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut (Fahmi,2016:137) kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang merujuk kepada suatu tujuan didalam organisasi serta kepuasan konsumen juga merupakan skema strategis (*Strategic planning*) did dalam organisasi yang melihat tingkat suatu aktivitas untuk mewujudkan misi dan visi. Dan kinerja berasal dari kata hasil kerja atau sebuah prestasi yang diraih oleh

seorang karyawan didalam suatu pekerjaannya. Menurut (Indrasari,2017:52) kinerja merupakan sebuah hasil yang sebenarnya dicapai oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya didalam sebuah organisasi.

Menurut Kurniawan dan Winahyu (2019:152) dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil maupun keluaran dari suatu proses yang dilakukan dan dihasilkan oleh seorang karyawan yang berada didalam sebuah organisasi maupun perusahaan dalam satu periode tertentu. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan pastinya dapat menghasilkan sesuatu sebagai hasil kegiatan tersebut. Menurut Cahyana dan Jati (2017:1318) kinerja pegawai yang dikatakan optimal merupakan salah satu dari sasaran sebuah organisasi untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Isvandiari (2018:48) dikatakan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas seorang karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya yang telah diberikan kepada karyawan tersebut. Maka karyawan selalu dituntut untuk dapat bekerja secara maksimal agar tujuan kinerja didalam perusahaan dapat berjalan secara seimbang, dengan begitu perusahaan dapat bertahan dan berkembang.

Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Tampubolon (2018:89), dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan didalam perusahaan dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan. Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja yang diukur secara

kuantitas dan kualitas ataupun secara kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dinilai dari hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawab yang telah diberikan. Terdapat empat elemen didalam kinerja karyawan menurut Sinambela (2016:614):

1. Kinerja merupakan sebuah *final result* yang didapatkan didalam suatu organisasi berkelompok maupun didalam individu sekalipun.
2. Yang memiliki hak dan kekuasaan untuk melakukan pekerjaannya merupakan seseorang yang diberi tugas maupun wewenang untuk melaksanakan pekerjaannya. Maka karyawan tersebut memegang kendali untuk dapat memperlihatkan kewajibannya kepada yang memberi hak dan kekuasaan tersebut agar tidak menggunakannya secara asal-asalan.
3. Dalam melaksanakan tugasnya individu maupun lembaga harus dapat mengikuti aturan yang berlaku dan ditetapkan sebelumnya.
4. Selain mengikuti aturan yang berlaku, dalam pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral etika dalam arti harus dapat menyesuaikan dengan moral etika yang berlaku.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:46) terdapat beberapa tujuan dimana diadakannya penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Sebuah pencapaian yang didapatkan dalam kinerja organisasi.
2. Sebagai sebuah motivasi dalam mengembangkan budaya pada kinerja.
3. Meningkatkan motivasi individual ataupun organisasi.

4. Sebuah pengembangan dalam hubungan dialog pekerjaan antara atasan dan bawahan yang dilaksanakan dalam periode tertentu.
5. Memfokuskan pada keahlian dalam melaksanakan kinerja untuk dapat secara efektif dan yang akan dilakukan selanjutnya untuk mengembangkannya.
6. Memberikan sebuah target dan standar yang disepakati bersama dalam sebuah penilaian yang tepat dan objektif sehingga dapat menerima umpan balik tentang penilaian tersebut.
7. Menerapkan kebutuhan antara atasan maupun bawahan dalam kesepakatan bersama untuk melakukan pelatihan serta pengembangan organisasi.
8. Memberikan sebuah kesempatan untuk megutarakan pendapat serta perhatian tentang pekerjaan.
9. Memberikan hak atau wewenang kepada seseorang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengaturan dalam pekerjaan tersebut.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Radianto (2017:16) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Struktur (*structure*)

Sebuah pembagian tugas dimana dilakukan secara jelas dan digunakan untuk mengontrol maupun untuk mengkoordinasikan dari tugas yang telah diberikan.

2. Standar-standar (*standards*)

Sebuah pengenalan tugas maupun kewajiban tentang apa yang harus di lakukan oleh seorang karyawan.

3. Tanggung jawab (*responsibility*)

Sebuah kewajiban dimana harus ataupun mampu dalam melakukan tugas yang telah di berikan kepada karyawan tersebut.

4. Penghargaan (*recognition*)

Sebuah Balas jasa yang diberikan berupa upah maupun fasilitas-fasilitas kepada karyawan yang telah berhasil dalam mencapai target yang telah di tetapkan.

5. Dukungan (*support*)

Sebuah motivasi yang tepat sasaran akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

2.1.3.4 Kontribusi Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia yang memberikan kontribusi kepada sebuah organisasi dikenal dengan kata kinerja. Menurut Fidiyanto dkk. (2018:8) kinerja karyawan adalah seberapa banyak kontribusi yang diberikan kepada sebuah organisasi antara lain:

1. Kerja sama (*Team Work*).
2. Tingkat disiplin kehadiran di tempat kerja.
3. Jangka waktu keluaran.
4. Kuantitas dari yang dihasilkan.
5. Kualitas dari yang dihasilkan.

2.1.3.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Fidiyanto dkk. (2018:8), terdapat beberapa hal yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja

Tingkat kuantitas dari apa yang telah dihasilkan maupun dari segi kualitas dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan tentang tugas pekerjaan yang dilakukan dan akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas maupun kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif karyawan didalam menjalankan ataupun menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima sampai dengan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan situasi kerja yang berbeda.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif yang diberikan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu maupun tingkat kehadiran karyawan didalam perusahaan.

2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Lineker dkk. (2016:257), terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dalam perhitungan kinerja karyawan, yaitu:

1. Hasil kerja

Hasil maupun bukti suatu pekerjaan yang telah diselesaikan, dicapai atau telah menjalankan tujuan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Sampai mana tingkat kemampuan dan keterampilan karyawan pada pekerjaan apakah berkompeten ataupun tidak.

3. Inisiatif

Tingkat pikir seorang karyawan dalam bentuk ide atau suatu kreatifitas yang sesuai dengan tujuan organisasi.

4. Kecakapan mental

Sebuah tingkat keahlian dimana digunakan untuk dapat bertindak secara efektif di dalam lingkungan.

5. Sikap

Sebuah perilaku yang ditunjukkan sebagai antusiasme, motivasi maupun komitmen yang didapatkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum meneruskan penulisan karya ilmiah ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang telah peneliti pelajari, yaitu:

1. Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo, Muhammad Cahyo W.S (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

- dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediator pada PT. Astra Internasional” yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur dengan sampel sejumlah 60 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Jujung Dwi Marta dan Dewie Triwijayanti (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X” yang menggunakan metode analisis regresi linear berganda dan statistik *parametric* berjumlah 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. X di Surabaya bagian produksi.
 3. Deni Sulistiawan, Sukisno S.Riadi, dan Siti Maria (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”, dengan metode analisis regresi linier berganda dengan jumlah 52 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
 4. Agung Indriansyah (2018) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Multi Data Palembang”, dengan memakai pendekatan metode *purposive sampling* yang berjumlah sampel 30 orang. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa motivasi kerja, pelatihan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Multi Data Palembang.

5. Amelia Rahmi dan Mulyadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh” dengan memakai pendekatan analisis regresi linear berganda, yang berjumlah sampel 115 karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional pada PT PLN Banda Aceh berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT PLN Banda Aceh.
6. I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” dengan memakai pendekatan analisis regresi linier berganda yang berjumlah sampel 70 orang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7. Djoko Setyo Widodo (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” dengan memakai metode sampel acak atau *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa

budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

8. Tassy Wulandary, Muhammad Syamsun dan Sukiswo Dirjosuparto (2017) dengan judul “Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT Krakatau Steel TBK” dengan memakai pendekatan metode analisis deskriptif dan pemodelan persamaan *structural equation model* (SEM) dengan metode *least square (PLS)* menggunakan metode analisis linier berganda yang berjumlah sampel 161 orang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo dan Muhammad Cahyo W.S (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator pada PT Astra Internasional	Analisis regresi linier berganda dan Analisis jalur	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Jujung Dwi Marta dan Dewie Triwijayanti (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Deni Sulistiawan, Sukisno S.Riadi, dan Siti Maria (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Indriansyah (2018)	Analisis Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Multi Data Palembang	Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi kerja, Pelatihan kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Tabel Lanjutan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Mulyadi dan Amelia (2018)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT PLN Banda Aceh	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
6	Cahyana dan Jati (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisi Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
7	Widodo (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Berganda	Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja
8	Wulandary, Muhammad dan Sukiswo (2017)	Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT Krakatau Steel	Analisis Deskriptif dan <i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

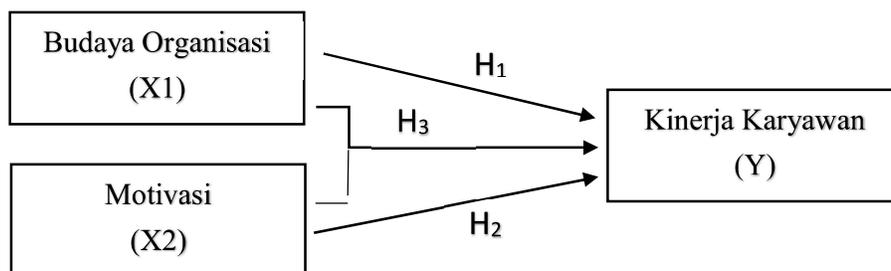
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesiskan dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

Berdasarkan landasan teori diatas, dapat dirumuskan suatu kerangka pemikiran untuk memudahkan pemahaman. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Ninsenda Barmen Alkana.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Ninsenda Barmen Alkana.
3. Budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT Ninsenda Barmen Alkana.

Maka kerangka berpikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur piker peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2019)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Nisenda Barmen Alkana.

H₂: Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Nisenda Barmen Alkana.

H₃: Budaya organisasi dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Nisenda Barmen Alkana.