

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Peneliti Terdahulu**

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah :

Penelitian yang dilakukan oleh Yonavia Latuny "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. *Allianz Life Indonesia* Di Denpasar. Responden dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil sample sebanyak 112 orang, data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pertanyaan, teknik analisis. Data yang dipergunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 15.0 For Windows*. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. *Allianz Life Indonesia*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoga Arsyenda "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PNS "(Studi Kasus : Bappeda Kota Malang). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang berjumlah 36 orang yang bekerja di BAPPEDA Kota Malang dengan metode sensus. Data yang

dipergunakan adalah analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda Berdasarkan hasil penelitian diketahui variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kota Malang, dilihat dari hasil uji F yang diperoleh sebesar 14,168 dengan signifikansi sebesar 0,000 dan uji t motivasi (X hitung) sebesar 2,097 dengan signifikansi 0,044, disiplin (X) sebesar 3,662 dengan signifikansi 0,001. Hal mengindikasikan adanya pengaruh kedua variable independen terhadap variable dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Disiplin kerja pegawai yang terdiri dari delapan indikator seperti tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, hubungan kemanusiaan, waksat, sanksi hukum dan ketegasan, berdasarkan nilai standardized coefficients ( $\beta$ ) sebesar 0,509 menunjukkan bahwa variable disiplin kerja (X) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kota Malang.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumartinih "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Surabaya". Responden dalam penelitian ini Metode yang digunakan adalah random sampling. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas dan analisis korelasi product moment. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja dan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Hal ini berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.984, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, dan taraf signifikansi (p) sebesar 0.000. Taraf

signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ( $p < 0.05$ ), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada 1 s.d 0,000. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Sedangkan untuk hipotesis kedua adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan korelasi antara kinerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.352, dan taraf signifikansi ( $p$ ) sebesar 0.018. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ( $p < 0.05$ ), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada 1 s.d 0.005. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan..

Penelitian yang dilakukan oleh Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi". Jumlah sampel yang di ambil 40 responden, dengan metode sensus. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin(X2), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Dalam menganalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar responden menyatakan bertanggung jawab atas tugas yang diamanatkan kepada dirinya. Hal inilah menjadikan karyawan mempunyai disiplin yang tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar karyawan berusaha menjaga dan mempertahankan

ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, baik dengan rekan maupun pimpinan. Hal inilah yang menjadikan budaya organisasi pada Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi cukup baik.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Yonavia Latuny "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Allianz Life Indonesia Di Denpasar	"Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Barata Indonesia"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi (X1) Motivasi (X2)	Motivasi(X1) Budaya Organisasi(X2) Displin Kerja (X3)	Motivasi Budaya Organisasi	Disiplin Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Denpasar	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	Yoga Arsyenda "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pns " (Studi Kasus : Bappeda Kota Malang)	"Pengaruh Motivasi, Displin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Intan Prima"		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi(X1) Displin Kerja (X2)	Motivasi(X1) Budaya Organisasi(X2) Displin Kerja (X3)	Motivasi Displin Kerja	Budaya Organisasi
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
	Lokasi Penelitian	Malang	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
3.	Nama penulis dan Judul	Sumartinih "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Surabaya"	"Pengaruh Motivasi, Displin Kerja dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Intan Prima"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi (X1) Motivasi(X2)	Motivasi(X1) Budaya Organisasi(X2) Displin Kerja (X3)	Motivasi Displin Kerja	Disiplin
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Surabaya	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
4.	Nama penulis dan Judul	Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi"	"Pengaruh Motivasi, Displin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Intan Prima"		
	Variabel Bebas (X)	Disiplin(X1) Budaya Organisasi (X2)	Motivasi(X1) Budaya Organisasi(X2) Displin Kerja (X3)	Disiplin Budaya Organisasi	Motivasi
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Purwodadi	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pada usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ardana dkk (2012:5) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sementara Ardana dkk (2012:5) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketengahkan beberapa paradigma, seperti berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
2. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang

cukup untuk keperluan mengelola SDM dan untuk meningkatkan kualitas SDM.

4. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

#### **2.2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsinya dilakukan dengan baik, fungsi manajerial dan fungsi operasional menurut Ardana dkk (2012;17-20) adalah:

##### **1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya, yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer SDM atau kepala bagian personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan,

maka manajemen sumber daya manusia harus menyusun struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.

- c. Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengusahakan semua karyawan agar bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional sumber daya manusia, menyebut 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses kegiatan memperoleh SDM yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.



- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

## **2.2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Hasibuan (2011;193) mendefinisikan disiplin adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno (2014;87) bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Fitriana dan Agustina (2012) menyimpulkan bahwa disiplin adalah sikap dari para karyawan untuk memenuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Disiplin adalah kesediaan karyawan untuk mentaati aturan serta norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan baik itu aturan yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis (Permatasari, dkk. 2015).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kesiapan seorang pegawai / karyawan dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan.

#### **2.2.2.2. Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2014;89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai akan mematuhi peraturan yang berlaku, jika ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan apa yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karna dalam lingkungan organisasi atau instansi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya baik melalui ucapan, tindakan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam suatu instansi atau organisasi, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Apabila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan atas hukuman yang pantas sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi perlu adanya pengawasan dari seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut

diharap dapat mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai dengan apa yang telah di tetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

### **2.2.2.3. Pelaksanaan Disiplin**

Menurut Sutrisno (2014;194) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Ketaatan terhadap ketentuan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya. (Singodimedjo, 2000)

### **2.2.3. Motivasi**

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada

bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan Hasibuan, (2007:235). Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri seseorang, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut Robbins (2012:98) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan Nawawi (2006:97). Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behaviour*. Menurut Siregar (2007:89) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan keinginan bagi seseorang atau pekerja, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan dengan rasa tanggung jawab guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2010:99) membagi motivasi menjadi sebagai berikut : materiil insentif, nonmateriil insentif, kombinasi materiil dan non material. Dari beberapa pernyataan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang sebagai pemacu dan alasan untuk bekerja secara maksimal demi mencapai apa yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas, motivasi merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orang – orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak. Perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja dengan giat.

Ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:87), yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas 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.

Menurut Hasibuan (2010:231) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar.

Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik – baik saja.

2. Motivasi negative, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu oendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam maupun dalam diri seorang individu pada waktu yang berlainan. Mungkin dapat dikatakan teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu: (Hasibuan, 2010:145)

1. Kebutuhan fisiologis

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

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

#### 4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

#### 5. Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

Robbins (2012:132) Teori kebutuhan Mc. Clelland menyebutkan bahwa teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

##### 1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

##### 2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

##### 3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab

#### **2.2.4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat

agardapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan.Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme. Menurut Davis (2006:29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

#### **2.2.4.1 Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010:215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar,dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli,maka dari itu dapat diambil secara umum elemen



budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.
2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

#### **2.2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 208) menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi Suatu Organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

#### **2.2.4.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi. Selain itu Robbins (2008:245 ) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas system sosial
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.2.4.4 Tipe Budaya Organisasi**

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status.

#### **2.2.4.5 Menciptakan Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Para pendiri mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.

3. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

#### **2.2.4.6 Mempertahankan Budaya Organisasi**

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik didalam organisasi bertindak Mempertahankan Budaya Organisasi Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins (2008: 315) menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi

mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

2. Manajemen Puncak Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.
3. Sosialisasi Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada. dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.

#### **2.2.4.7 Budaya Organisasi Yang Kuat**

Deal dan Kennedy (2007:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya
5. Memiliki jaringan kultur yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya. Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan sehingga sangat mempengaruhi kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robins (2008:18) melalui beberapa indikator seperti :
  - a. Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan begitupun dalam instansi swasta, setiap instansi pasti diarahkan pimpinan untuk memperoleh tujuan yang akan dicapai.
  - b. Inisiatif yaitu kebebasan yang di berikan oleh organisasi terhadap individu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga di lakukan oleh perusahaan swasta, dimana setiap pegawai berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan

- c. Ketulusan merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan ikhlas dalam menjalani suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan
- d. Integritas adalah sikap dan mental yang menjunjung tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas pegawai/karyawan dapat menjalankan tugas berdasarkan prosedur berdasarkan aturan dari perusahaan tersebut.
- e. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Dari beberapa indikator tersebut, Thoha (2011:79) mengemukakan secara umum bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui kelompok, individu, dan struktur. Sebab dalam suatu instansi manapun pasti memiliki kelompok, individu, dan struktur yang bekerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

## **2.2.5. Kinerja**

### **2.2.5.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara kinerja (2013:67) mendefinisikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan

melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Yakub (2014) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2014;149) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah lakunya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

#### **2.2.5.2. Faktor-Faktor Kinerja**

Mangkunegara (2013;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :



## 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Byar dan Bue dalam Sutrisno (2014;151), mengemukakan adanya dua factor yang memengaruhi kinerja, yaitu factor individu dan lingkungan. Faktor-faktor yang individu yang dimaksud adalah

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang rasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **2.2.5.3. Penilaian Kinerja**

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

### **2.2.5.4. Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).

6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### **2.2.5.5. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2011:552), Pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.

3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.2.5.6. Indikator Pengukuran Kinerja**

Menurut Mathis dan Jacson (2002;78) indikator dari kinerja adalah :

1. *Quality* : kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah banyaknya kesalahan tugas yang dilakukan karyawan, dan banyaknya perbaikan atau complain dari atasan.
2. *Quantity* : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah jumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
3. *Timelines* : Batas waktu setiap penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditentukan. Indikatornya adalah standar waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai.
4. *Need for supervision* : Perlu tidaknya pengawasan dan kehadiran. Indikatornya adalah frekuensi pengawasan, dan bekerja efektif sesuai jam kerja yang ditetapkan.
5. *Interpersonal impact* : Tingkat seorang pegawai menunjukkan kerjasama di sekelilingnya. Indikatornya kemampuan memengaruhi pegawai lain, dan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

### **2.2.6. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2004:444) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setiyawan dan Waridin, 2006:189). Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja dan saat pulang kerja serta sesuai aturan dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik. Dapat disimpulkan, semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

### **2.2.7. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

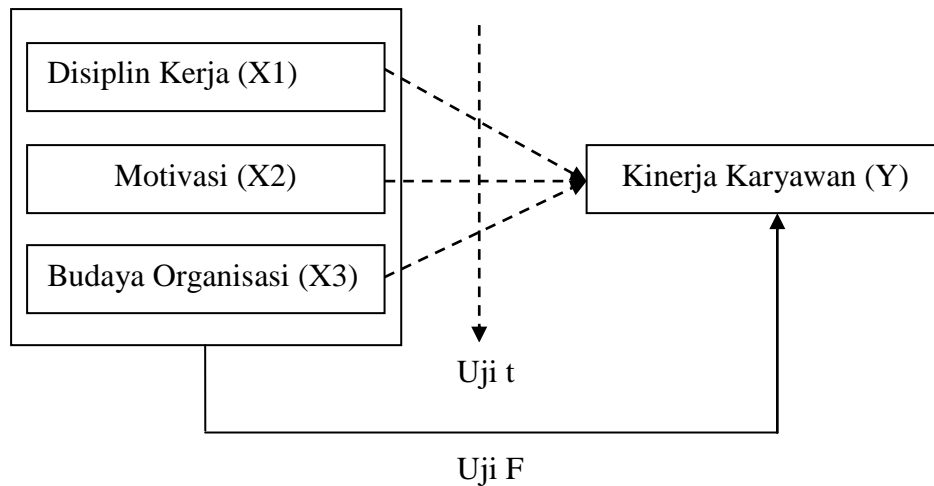
Menurut Hasibuan (2011;141) pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Gitosudarmo dalam sutrisno, 2014;111).

### **2.2.8. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006;721). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi (Setiyawan dan Waridin, 2006;190). Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dapat disimpulkan, semakin baik budaya suatu organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

### **2.3. Kerangka Berfikir**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan motivasi(X1), budaya organisasi (X2), dan disiplin kerja (X3) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Keterangan :

—————▶ : Secara simultan

.....▶ : Secara parsial

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berfikir**

#### 2.4. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga adanya pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Barata Indonesia Gresik.
2. Diduga adanya pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Barata Indonesia Gresik.
3. Diduga adanya pengaruh budaya organisasi Kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Barata Indonesia Gresik.
4. Diduga adanya pengaruh disiplin, motivasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Barata Indonesia Gresik.