

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Metode	Substansi	Variabel	Perbedaan
Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015)	Regresi Linier Berganda	Kinerja Karyawan	Variabel Independen : X1= Motivasi Kerja X2= Disiplin Kerja	Variabel Independen: Budaya Organisasi (X1) dan Rotasi Kerja (X2)
Amalia dan Fakhri (2016)	Regresi Linier Sederhana	Kinerja Karyawan	Variabel Independen : X1= Motivasi Kerja	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) Metode : Regresi Linier Berganda
Rosvita, Setyowati dan Fanani (2017)	Regresi Linier Sederhana	Kinerja Karyawan	Variabel Independen : X1= Budaya Organisasi	Variabel Independen: Motivasi (X1) dan Disiplin (X2) Metode: Regresi Linier Berganda
Husain (2018)	Regresi Linier Sederhana	Kinerja Karyawan	Variabel Independen : X1= Disiplin Kerja	Variabel Independen: Motivasi (X1) dan Budaya Organisasi (X3) Metode: Regresi Linier Berganda
Untari dan Muliadi (2018)	Statistik Deskriptif	Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 = Rotasi Kerja	Variabel Independen: Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X3), dan Motivasi Kerja (X4) Metode: Regresi Linier Berganda

Sumber: Berbagai Jurnal yang Dipublikasikan

Penelitian tentang kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya, antara lain oleh Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015), Amalia dan Fakhri (2016), Rosvita, Setyowati dan Fanani (2017), Husain (2018), serta Untari dan Muliadi (2018).

Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pattindo Malang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pattindo Malang.

Pada penelitian Amalia dan Fakhri (2016) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro” mendapatkan hasil yaitu motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana dan analisis deskriptif.

Rosvita, Setyowati dan Fanani (2017) dalam penelitiannya “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan subjek penelitian PT. Bintang Bumi Kudus. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier sederhana.

Husain (2018) melakukan penelitian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro dengan teknik analisis regresi linier sederhana. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa

variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro.

Untari dan Muliadi (2018) dalam penelitiannya pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di Simed Prakarsa Indonesia yang mendapat hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan baik. Metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah statistik deskriptif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia serta merupakan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi (Priansa, 2016;7). Sementara menurut Sutrisno (2014;6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Rivai dan Sagala (2013;1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan salah satu bidang manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Rivai dan Sagala (2013;13) menyebutkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*) yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*Directing*) merupakan kegiatan yang mengarahkan karyawan agar bersedia bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja yaitu penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk menciptakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan suatu perusahaan.
- b. Pengembangan merupakan suatu proses meningkatkan keterampilan teoritis, teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan yang diberikan dan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini dan masa depan.

- c. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian yaitu suatu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan yang bertujuan untuk menciptakan hubungan kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap bersedia untuk bekerja sama hingga pension.
- f. Pemutusan hubungan kerja yaitu putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Sutrisno (2014;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat suatu kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan-perubahan serta memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi yang sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan kinerja suatu organisasi. Budaya yang kuat dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengarahkan perilaku individu atau karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga karyawan perlu memahami budaya yang berlaku dalam perusahaan dan bagaimana budaya tersebut dapat diimplementasikan. Budaya perusahaan menjadi ciri khas perusahaan karena budaya mencakup nilai-nilai kepercayaan untuk membantu karyawan dalam bertindak sesuai dengan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan yang berhubungan dengan struktur formal maupun informal perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain (Robbins and Judge, 2015;355). Menurut Mangkunegara (2013;13), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi sebagai pedoman tingkah laku bagi

anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan Torang (2013;107) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan, norma, nilai dan sistem yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktifitas dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat mengenai budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku, dan nilai-nilai serta norma-norma dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi lainnya.

Beberapa fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015;359) antara lain:

1. Budaya sebagai peranan untuk mendefinisikan batasan sehingga menciptakan perbedaan dari satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya sebagai pembentuk identitas bagi organisasi.
3. Budaya mempermudah memunculkan sebuah komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan dari individu perorangan.
4. Budaya mendorong stabilitas dan perekat dari sistem sosial sehingga membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan karyawan.
5. Budaya sebagai pengambilan mekanisme dan pengambilan perasaan yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan sikap karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku, dan nilai-nilai serta norma-norma dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi lainnya. Menurut Zahriyah, Utami, dan Ruhana (2015:2) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Norma

Norma merupakan aturan tak tertulis yang diterima anggota akan tetapi tidak semua norma wajib dipatuhi karena dibentuk sesuai dengan hal-hal yang penting bagi organisasi dan mungkin hanya berlaku bagi beberapa organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan kinerja karyawan.

2. Nilai Dominan

Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima oleh organisasi-organisasi yang mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai yang menggambarkan kepribadian dari organisasi agar karyawan mampu memiliki efisiensi dan kualitas yang tinggi bagi organisasi.

3. Aturan

Merupakan aturan atau prosedur dan kebijakan tertulis yang sudah disepakati dan wajib dipatuhi seluruh karyawan dalam organisasi serta standar karyawan dalam berinteraksi seperti berperilaku, disiplin, dan ketepatan waktu mengerjakan tugas agar mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

4. Iklim organisasi

Merupakan suatu penyampaian keterbukaan dari perasaan karyawan di lingkungan kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi masalah yang ada di lingkungan kerja dengan mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Robbins and Judge (2015;355) menyebutkan ada tujuh karakteristik utama yang dapat dijadikan indikator dari budaya organisasi, diantaranya :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Berorientasi kepada hasil yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dibandingkan santai dalam melakukan pekerjaan.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.2.3 Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan perpindahan pekerja dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan mengurangi rasa kejenuhan tenaga kerja di dalam melaksanakan tugas yang diberikan serta jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang. Maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama dan mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa.

Rotasi kerja merupakan pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain (Robbins dan Judge, 2015:272). Prinsip rotasi kerja menurut Hasibuan (2013:102) adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan dari pelaksanaan rotasi ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi.

Warsi (2014:226) menjelaskan bahwa terdapat 6 faktor yang mampu mempengaruhi rotasi kerja, yaitu:

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok karena dapat merubah perilaku seorang dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi pengetahuan karyawan semakin mudah karyawan untuk mengikuti perkembangan atau perubahan sesuai dengan tugasnya.

2. Keterampilan

Kemampuan seseorang melaksanakan suatu pekerjaan berupa keterampilan fisik dan non fisik. Keterampilan fisik digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan

fisik seperti mengoperasikan komputer dan mengelola mesin produksi. sedangkan untuk keterampilan non fisik ada kecerdasan, kepribadian, dan bakat.

3. Pendidikan

Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang maka akan semakin luas wawasan dan kemampuan seseorang.

4. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas yang dimiliki individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

5. Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mampu mempengaruhi perilaku karyawan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pemimpin, sikap rekan, model kepemimpinan.

6. Pengalaman

Pengalaman menjadi faktor pertimbangan dilakukannya rotasi kerja. Karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman dan memiliki kesesuaian jabatan dengan jabatan yang akan diisi akan diprioritaskan untuk diangkat dalam jabatan-jabatan tertentu.

Menurut Kaymaz (2010:74), terdapat beberapa indikator rotasi kerja, antara lain:

1. Tingkat kejenuhan kerja
2. Tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi
3. Persiapan manajemen

4. Pilihan posisi kerja yang tepat
5. Pengembangan hubungan sosial

2.2.4 Disiplin Kerja

Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan karena akan berdampak pada keberhasilan dan kesuksesan perusahaan. Disiplin Kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Sutrisno, 2014;87). Menurut Wiratama dan Sintaasih (2013;129) disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Sejalan dengan Sintaasih dan Wiratama, menurut Rivai dan Sagala (2013;825) disiplin merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pengertian disiplin kerja, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap kesadaran, kerelaan, dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Sinambela (2016;340) tujuan dan manfaat pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang. Adapun tujuan disiplin kerja lainnya yaitu:

1. Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan perusahaan yang berlaku baik peraturan tertulis maupun yang tidak tertulis.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana prasarana barang serta jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Sutrisno (2014;89), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, antara lain:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

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

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan seorang pimpinan sangat penting, karena dalam lingkungan organisasi atau perusahaan semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin atas dirinya dan bagaimana pemimpin 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 organisasi atau perusahaan jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Apabila ada seseorang karyawan yang melanggar aturan atau tidak disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan atas hukuman yang sesuai dengan pelanggaran yang telah dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan perlu adanya pengawasan dari pimpinan, dimana pemimpin diharap dapat mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

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.

Suatu 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. Berikut beberapa indikator disiplin kerja oleh Sinambela (2016;356), antara lain:

1. Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan.
2. Tingkat kewaspadaan yaitu karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
3. Ketaatan pada standar kerja yaitu seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya harus menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar dapat menghindari dari kecelakaan kerja.
4. Ketaatan pada peraturan kerja, hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Etika kerja, hal ini diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama karyawan.

2.2.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2013;143).

Menurut Sutrisno (2014;109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Berdasarkan pengertian motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu aktivitas dengan tujuan mendapatkan kepuasan yang dicarinya. Dengan demikian, orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar.

Tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013;17) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Motivasi dalam diri seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal yang telah disebutkan oleh Sutrisno (2014;116), antara lain:

1. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang yaitu:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan-peraturan yang fleksibel

Menurut Mangkunegara (2013;101) ada beberapa indikator motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang terdiri dari kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini menjadikan seseorang berperilaku atau bekerja dengan giat.

2. Kebutuhan Rasa Aman

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

3. Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki

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 perusahaan dan masyarakat lingkungannya.

5. Aktualisasi Diri

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

2.2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Semakin baiknya kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan maka akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan (Mangkunegara, 2013;67).

Menurut Sutrisno (2014;149), kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja

selama kurun waktu tertentu. Rivai dan Sagala (2013;548) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi 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 oraganisasi.

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

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan 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, karyawan 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 karyawan.

Sutrisno (2014;151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah sebagai berikut:

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 dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh tingkat kinerja baik secara individual maupun kelompok. Menurut Bangun (2012;233) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas sehingga tiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu yang disesuaikan karyawan untuk dapat

mencapai standar kualitas tersebut. Karyawan dengan kinerja baik dapat menghasilkan pekerjaan sesuai standar kualitas pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakter yang berbeda dari jenis pekerjaan tertentu dan harus diselesaikan tepat waktu. Pekerjaan yang waktu penyelesaiannya tidak tepat waktu dapat menghambat pekerjaan di bagian lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Beberapa jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan dari tingkat kehadiran karyawan pada saat mengerjakan.

5. Kemampuan Kerjasama

Pekerjaan yang dilakukan tidak selalu harus diselesaikan sendiri, akan tetapi ada beberapa pekerjaan yang menuntut kerja sama dari tim atau antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel dimaksudkan untuk memperjelas hubungan antara kinerja karyawan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka berikut adalah uraian dari hubungan tersebut.

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menjadi dasar dari kinerja organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang (Pangewa, 2013;103). Sesuai dengan penelitian Nadhira dan Rustono (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dengan ini menunjukkan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif.

2.3.2 Hubungan Rotasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Rotasi kerja memiliki peranan penting dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian dari sebuah perusahaan, sehingga rotasi pekerjaan menjadi sebuah unsur penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Rotasi kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan, karena mampu mengurangi kebosanan karyawan terhadap pekerjaannya dan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja melalui persaingan dalam pekerjaannya. Menurut Affandi (2016:16) Organisasi menggunakan rotasi kerja sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Sesuai dengan penelitian Sutrisna, Zenzu, dan Pratidina (2018), serta Megantara, Suliyanto, dan Purnomo (2019) yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dengan ini menunjukkan hubungan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan bersifat positif.

2.3.3 Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja juga merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena semakin baik disiplin kerja karyawan, maka hasilnya juga optimal. Menurut Afandi (2016;2) dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para karyawan atau bawahan akan menaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi dan bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Sinambela, 2016;332). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Tyas dan Sunuharyo (2018) yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dengan ini menunjukkan hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bersifat positif.

2.3.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan salah satu hal yang penting bagi karyawan. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang menyebabkan seseorang untuk melakukan aktivitas dalam upaya mencapai suatu tujuan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil melainkan karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi agar mampu mencapai hasil kerja yang maksimal.

Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, tingkat motivasi rendah akan berdampak pada kinerja yang rendah dan karyawan yang terbebas dari stress akan merasakan tingkat kepuasan yang tinggi, sehingga motivasi

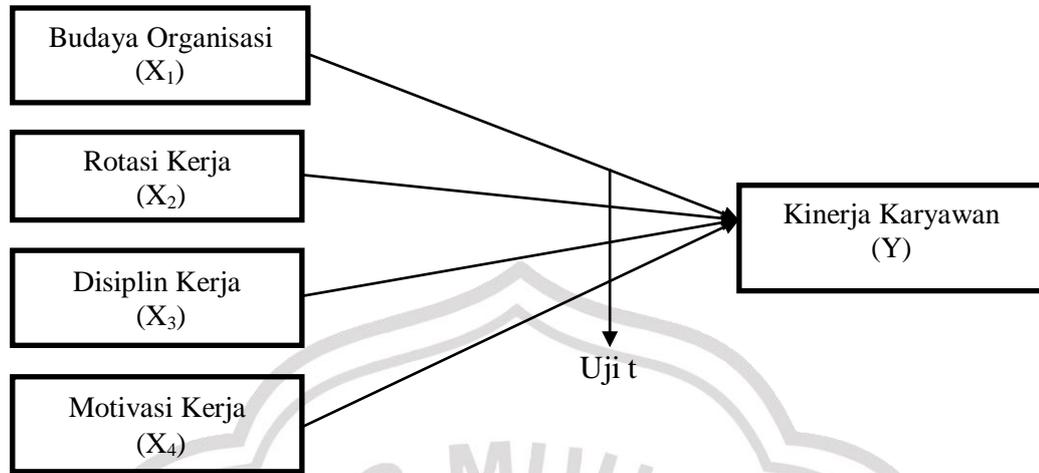
kerjanya meningkat dan kinerja juga meningkat (Hamid, 2014;59). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Amalia dan Fakhri (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dengan ini menunjukkan hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bersifat positif.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan, maka hipotesis yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi NPK Phonska di Pabrik II PT. Petrokimia Gresik.
2. Rotasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi NPK Phonska di Pabrik II PT. Petrokimia Gresik.
3. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi NPK Phonska di Pabrik II PT. Petrokimia Gresik.
4. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi NPK Phonska di Pabrik II PT. Petrokimia Gresik.

2.5 Kerangka Berfikir



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

