

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Prihantoro (2012) tentang Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. Tujuan penelitian tersebut adalah menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen terhadap komitmen dan kinerja SDM. Variabel independen dalam penelitian tersebut adalah motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja SDM, khusus untuk variabel komitmen juga dijadikan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap komitmen dan kinerja. Serta terdapat pengaruh positif variabel komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian Koesmono (2005) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Tujuan penelitian tersebut adalah menemukan bagaimana besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya karyawan dibagian produksi. Variabel dependen dalam penelitian tersebut adalah motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan variabel independennya adalah motivasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

*Structral Equating Model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

Penelitian Melati (2011) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian tersebut adalah menguji pengaruh *locus of control*, orientasi tujuan, kompleksitas tugas dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sample yang digunakan adalah pegawai Kementrian Keuangan. Variabel independen yang digunakan adalah *locus of control*, orientasi tujuan, kompleksitas tugas dan gaya kepemimpinan, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *locus of control internal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; *locus of control eksternal* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; orientasi tujuan penghindaran kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; orientasi tujuan pendekatan kinerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; kompleksitas tugas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan inisiatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Firdaus (2016) tentang Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Studi pada Puskesmas Pisangan). Tujuan penelitian tersebut

adalah untuk menganalisis dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Puskesmas Pisangan. Sampel yang digunakan adalah pegawai di Puskesmas Pisangan. Variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis faktor. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Perbedaan	Persamaan
1.	a. Nama penulis dan judul	Eka Suryaningsih Wardani (2009) "Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar"	Ina Soraya Farida (2018) "Pengaruh Motivasi, Disiplin, Kompleksitas Tugas dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia.		
	b. Variabel Bebas (X)	Kompensasi (X1) Keahlian (X2) Motivasi Kerja(X3)	Motivasi(X1) Disiplin(X2) Kompleksitas Tugas (X3) Budaya Organisasi(X4)	Kompensasi, Keahlian, Disiplin, Kompleksitas Tugas, Budaya Organisasi	Motivasi kerja,
	c. Variabel Terikat (Y)	Y (Prestasi Kerja Karyawan)	Y(Kinerja Pegawai)		
	d. Lokasi Penelitian	PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar.	PT. Subur Sri Sadono, Lamongan		
	e. Jenis Penelitian	Kualitatif	Kuantitatif		
	f. Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda		Analisis Regresi

					Linear Berganda
2.	a. Nama penulis dan judul	Prihantoro (2012) Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen	Ina Soraya (2018) Pengaruh Motivasi, Disiplin, Komplexitas Tugas, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Subur Sri Sadono		
	b. Variabel Bebas (X)	Motivasi (X1), Disiplin (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Komitmen (X4)	Motivasi (X1) Disiplin (X2) Komplexitas Tugas (X3), dan Budaya Organisasi (X4)	Lingkungan Kerja, Komitmen	Motivasi, Disiplin
	c. Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)		Kinerja Kerja (Y)
	d. Lokasi Penelitian	Pati	Lamongan		
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif		Kuantitatif
	f. Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda		Analisis Regresi Linear Berganda
3.	a. Nama penulis dan judul	Melati (2011) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. (Pada Kementrian Keuangan kantor wilayah Jawa Tengah)	Ina Soraya (2018) Pengaruh Motivasi, Disiplin, Komplexitas Tugas, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Subur Sri Sadono		
	b. Variabel Bebas (X)	locus of control (X1), orientasi tujuan (X2), kompleksitas tugas (X3), gaya kepemimpinan (X4)	Motivasi (X1) Disiplin (X2) Komplexitas Tugas (X3), dan Budaya Organisasi (X4)	locus of control, orientasi tujuan, dan gaya kepemimpinan	Komplexitas Tugas
	c. Variabel Terikat (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y)		Kinerja Karyawan
	d. Lokasi Penelitian	Jawa Tengah	Lamongan		
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif		Kuantitatif

	f. Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda		Analisis Regresi Linear Berganda
4.	a. Nama penulis dan judul	M. Rio Firdaus (2016) "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	Ina Soraya Farida (2018) "Pengaruh Motivasi, Disiplin, Komplexitas Tugas dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia.		
	b. Variabel Bebas (X)	Motivasi (X1) Kepemimpinan (X2) Disiplin Kerja (X3)	Motivasi(X1) Disiplin(X2) Kompleksitas Tugas (X3) Budaya Organisasi(X4)	Kompleksitas Tugas, Kepemimpinan, Budaya Organisasi	Motivasi, Disiplin Kerja
	c. Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Pegawai)	Y(Kinerja Pegawai)		Y(Kinerja Pegawai)
	d. Lokasi Penelitian	Puskesmas Pisangan, Tangerang	PT. Subur Sri Sadono, Lamongan		
	e. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif		Kuantitatif
	f. Teknik Analisis Data	Metode Analisis Faktor	Analisis Regresi Linear Berganda		

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2011; 21) manajemen sumber daya manusia adalah nilai kolektif dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi tenaga kerja organisasi. Kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia menurut adalah mendesain sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011; 33) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut dari beberapa pengertian diatas penulisan dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah usaha untuk meningkatkan nilai dari sumber daya manusia secara efektifitas serta efisiensi kerja untuk membantu mencapai tujuan baik individu, masyarakat, organisasi maupun perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh karena itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berhasil dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2. Path Goal Theory**

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini adalah pendekatan situasional untuk kepemimpinan karena keefektifan tergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dan karakteristik bawahan serta tugas.

Prinsip dasar dari teori jalur-tujuan berasal dari teori harapan, yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi bila mereka merasa cakap, bila mereka merasa upaya mereka akan dihargai, dan bila mereka menemukan imbalan kerja mereka bernilai. Seorang pemimpin bisa membantu bawahan dengan

memilih gaya kepemimpinan (memberikan pengarahan, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi) yang memberi apa yang hilang bagi bawahan dalam latar pekerjaan tertentu. Secara sederhana, pemimpin bertanggung jawab untuk membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan mengarahkan, memadu, serta melatih mereka. Komponen utama dari teori jalur-tujuan adalah karakteristik bawahan dan karakteristik tugas. Masing-masing dari dua kelompok karakteristik ini memengaruhi cara perilaku atasan menghasilkan motivasi bawahan (Northouse, 2013:150).

Menurut model teori path-goal, perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya. Selain itu teori ini juga menyatakan bahwa perilaku pemimpin menjadi tidak efektif apabila perilaku tersebut mengalami tumpang tindih dengan struktur lingkungan atau kurang kongruen dengan karakteristik karyawan.

### **2.2.3. Motivasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi kerja menurut Gibson *et al.* (1997) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Teori yang mendasari kajian penelitian ini adalah teori Motivasi Kebutuhan untuk berprestasi. McClelland *et al.* (1953) mengambil teori asalnya

dengan konsep motif prestasi yang dikemukakan oleh Murray pada tahun 1983. Teori ini penekanannya pada keperluan peringkat tinggi, yang menyatakan bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasinya akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan (Atkinson dan Birch, 1978; McClelland, 1961).

Radig (1998), dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: 1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan 2) teknik komunikasi persuasif. Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin.

Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### **2.2.3.2. Teori Motivasi**

Dimulai dari dekade 1950-an pengembangan konsep-konsep motivasi terus berkembang hingga saat ini. Para ahli memberikan pemaparan atas sejumlah gejala yang berhubungan dengan perilaku dan motivasi yang ada pada para anggota organisasi. Hasibuan (2007: 103) mengelompokkan teori motivasi atas 2 macam yaitu teori kepuasan dan teori proses, dengan penjelasan sebagai berikut :

#### **1. Teori Kepuasan**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang sehingga ia bertindak dan berperilaku tertentu. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Berikut ahli yang menjelaskan tentang teori kepuasan, diantaranya adalah Teori Motivasi Klasik oleh F.W Taylor, Maslow's Need Hierarchy Theory oleh A.H. Maslow, dan Herzberg's Two Factor Theory oleh Frederick Herzberg.

#### **2. Teori Proses**

Teori ini mengarah pada menjawab pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan dan memelihara maupun menghentikan perilaku individu agar sesuai dengan keinginan manajer.

### **2.2.4. Disiplin**

#### **2.2.4.1. Pengertian Disiplin**

Heidjrachman dan Husnan, (2002:15) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”. Adapun indikatornya ialah : penggunaan waktu secara efektif, ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, dan datang dan pulang tepat waktu. Menurut Davis (2002:112) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Dengan demikian, disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif. Disiplin kerja bila pegawai datang tepat waktu, mempergunakan alat kantor dengan rasa tanggungjawab, hasil pekerjaan memuaskan dan bila bekerja dengan semangat tinggi.

## **2.2.5. Kompleksitas Tugas**

### **2.2.5.1. Pengertian Kompleksitas Tugas**

Restuningdiah dan Indriantoro dalam (Nadhiroh, 2010; 61) menyatakan bahwa kompleksitas muncul dari ambiguitas dan struktur yang lemah, baik dalam tugas-tugas utama maupun tugas-tugas lain. Pada tugas-tugas yang membingungkan (*ambiguous*) dan tidak terstruktur, alternatif-alternatif yang ada tidak dapat

diidentifikasi, sehingga data tidak dapat diperoleh dan outputnya tidak dapat diprediksi. Selain itu, menurutnya peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu.

Menurut Wood dalam Sanusi dan Iskandar (2007; 9), kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tiga dimensi dari tugas itu sendiri:

1. Jumlah komponen yang berbeda dan isyarat informasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas
2. Komplikasi pada pola hubungan antara isyarat informasi, tindakan, dan produk
3. Stabilitas pola-pola dari waktu ke waktu

Campbell dalam Sanusi dan Iskandar (2007; 9) berpendapat bahwa tugas menjadi lebih kompleks ketika terdapat ketidakkonsistensian dari informasi yang diperoleh dan pengambil keputusan tidak mampu mengintegrasikan isyarat yang kongruen. Kompleksitas tugas pada penelitian ini didefinisikan sebagai belum adanya pembagian yang tegas mengenai aparat pemerintah yang dikeluarkan untuk satu instansi sering tumpang tindih dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh instansi lain. Artinya, belum terdapat pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antar instansi dalam perumusan kebijakan aparat pemerintah sehingga kebijakan yang diterbitkan kurang dapat berjalan secara efektif di lapangan.

## **2.2.6. Budaya Organisasi**

### **2.2.6.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Koentjaraningrat (2009: 9) “budaya berasal dari bahasa latin *colere* yang

berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani”. budaya atau culture adalah gabungan kompleks dari asumsi, tingkahlaku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya berkaitan erat dengan perasaan dan pola pikir manusia. Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”.

Menurut Luthans (2008; 29), “budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya”. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama (Glaser dkk dalam Firdaus, 2016; 7). Bagi suatu perusahaan atau organisasi, budaya yang diterapkan dalam perusahaan sangatlah penting karena budaya organisasi tersebut yang akan

mempengaruhi dan memberikan pedoman bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Berbagai macamnya bentuk organisasi, sudah pasti memiliki budaya yang berbeda pula, hal ini wajar dikarenakan lingkungan organisasinya berbeda.

### **2.2.7. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.7.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Definisi kinerja diambil dari kamus Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Tika, 2008; 121) menyebutkan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan”.

Mangkunegara (2013:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rummler dan Brache (Sudarmanto, 2009:7) “kinerja individu merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan”. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

#### **2.2.7.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Sama halnya dengan budaya organisasi dan motivasi, kinerja yang dilakukan oleh karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor. Menurut Mangkunegara (2013: 67),

“terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2013: 67) yang merumuskan bahwa “*human performance (ability + motivation)* , *motivation (attitude + situation)* , dan *ability (knowledge + skill)*”. *Human performance* atau penampilan seseorang merupakan hasil perpaduan antara kemampuan dan motivasi yang dimiliki seseorang. *Motivation* atau motivasi itu sendiri merupakan hasil dari perpaduan sikap dan situasi yang dihadapi seseorang. Kemampuan atau *ability* merupakan hasil dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang.

Pada dasarnya faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari internal dan eksternal seorang karyawan. Sedangkan menurut Simamora (Mangkunegara, 2013:70) kinerja dipengaruhi 3 faktor, yaitu :

1. Faktor Individual: Kemampuan dan Keahlian, Latar Belakang dan Demografi.
2. Faktor Psikologis: Persepsi, Attitude, Pembelajaran dan Motivasi
3. Faktor Organisasi: Sumber Daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur dan Job Design.

Selanjutnya Mangkunegara (2013: 71) menyimpulkan bahwa faktor kinerja karyawan yaitu;

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).

Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik

ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### **2.3.1. Hubungan Motivasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam penelitian Luhans et al (2006: 297), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing Li (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja. Mangkunegara (2009;67) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan motivasi dengan kinerja karyawan bersifat positif.

### **2.3.2. Hubungan Disiplin (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2009;194). Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan disiplin dengan kinerja karyawan bersifat positif.

### **2.3.3. Hubungan Kompleksitas Tugas (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

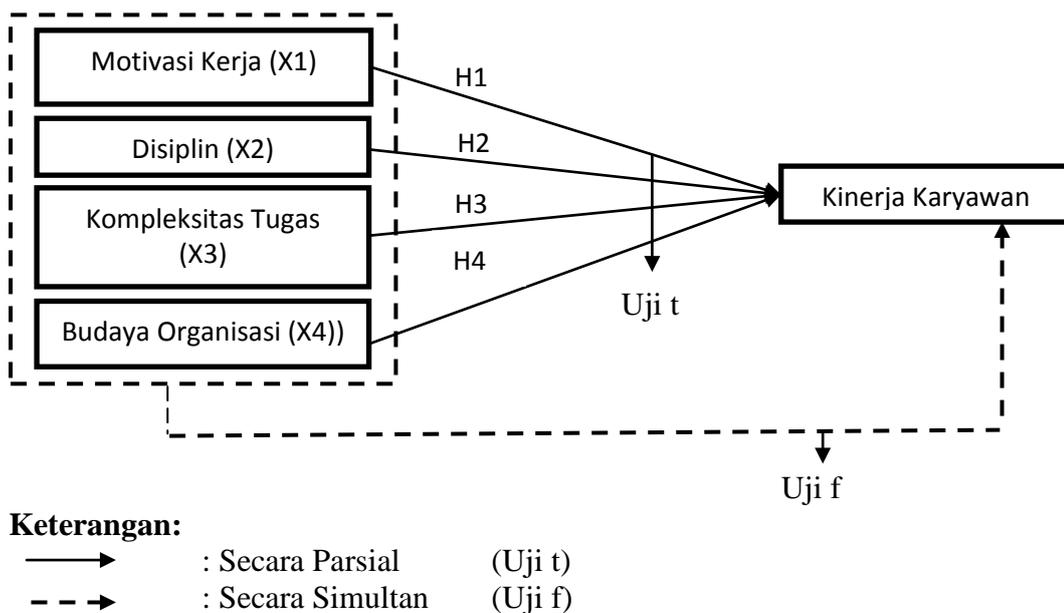
Kompleksitas tugas yang meningkat dan melebihi sumber daya seseorang yang tersedia menyebabkan kinerja akan menurun (Kanfer dan Ackerman, 1989 dalam Nadhiroh, 2010). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan kompleksitas tugas dengan kinerja karyawan bersifat positif.

### **2.3.4. Hubungan Budaya Organisasi (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. 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). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif.

## 2.4. Kerangka Berpikir

Upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan akan sangat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya motivasi, disiplin, kompleksitas tugas dan budaya organisasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin, kompleksitas tugas dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berikut adalah gambaran kerangka berpikir dalam penelitian ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## **2.5. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Diduga Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PT Subur Sri Sadono Lamongan.

H2 : Diduga Disiplin berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PT Subur Sri Sadono Lamongan.

H3 : Diduga Kompleksitas tugas berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PT Subur Sri Sadono Lamongan

H4 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PT Subur Sri Sadono Lamongan

H5 : Diduga Motivasi, Disiplin, Kompleksitas Tugas, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai PT Subur Sri Sadono Lamongan