

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Grand Theory dalam penelitian ini ilmu manajemen sumber daya manusia. Secara etimologi manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Bila dilihat dari literature-literature yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai suatu kolektifitas manusia, manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*).

Manajemen ditinjau dari segi ilmu pengetahuan dikemukakan oleh Luther Gulick. Gulick mengatakan bahwa manajemen adalah bidang pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

Manajemen ditinjau dari segi seni dikemukakan oleh Mary Parker Follett. Follett mengatakan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹

Manajemen secara umum adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja.²

¹ Alam S, *Ekonomi*, (Makasar: Esis, 2007), hlm 127

² Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hlm 2

Dengan adanya manajemen, suatu pekerjaan akan lebih mudah karena manajemen berkuat dengan pembagian kerja berdasarkan keahlian serta bekerja sama dengan orang lain. Karena hal itulah manajemen menjadi lebih berkembang karena adanya fungsi-fungsi dari berbagai manajemen. Fungsi dari manajemen sangatlah beragam, termasuk pendapat dari para ahli yang mengungkapkan fungsi manajemen menjadi beberapa bagaimana yang berbeda antara seorang ahli dengan yang lainnya. Para ahli manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi manajemen. Perbedaan istilah tersebut disebabkan oleh latar belakang kehidupan, kondisi lembaga atau organisasi dimana para tokoh bekerja, filsafat hidup dan pesatnya dinamika kehidupan yang mengiringinya, seperti cepatnya kemajuan informasi, teknologi dan media.

Haiman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha untuk mencapai tujuan bersama.

George R. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.

Chester I. Barnard dalam bukunya “ *The Function of the Executive*”. Mengakui bahwa manajemen itu adalah “seni” dan juga sebagai “ilmu”. Demikian pula Henry Fayol, Alfin Brown, Harold

Koontz, Cyril O'Donnel, dan George R. Terry beranggapan, bahwa manajemen itu adalah ilmu sekaligus seni.

Manajemen sebagai seni fungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.³

Dalil Manajemen dalam Al-Qur'an surat An-Nahl Ayat 90, yaitu:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*”.⁴

Penjelasan surat An-Nahl tersebut bahwasannya menganjurkan kepada para manajer atau pimpinan untuk menentukan sikap yang adil dan bijaksana. Dan Allah melarang berbuat zalim dan sombong dihadapan manusia.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas tentang manajemen sumber daya manusia secara detail dengan setiap fungsinya, maka perlu dibahas dahulu secara mendalam tentang arti sumber daya manusia. Berikut akan dibahas beberapa pengertian dasar yang perlu diluruskan terlebih dahulu agar

³ M. Anang Firmansyah, *Manajemen*, (Jogyakarta: Qiara Media, 2019), hlm 1-3

⁴ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta:Sahifa, 2014), hlm 276

pembaca dan para praktisi mempunyai pemahaman dan kesepakatan yang sama tentang hal ini. Hal tersebut sangat penting dilakukan karena dalam praktiknya di Indonesia seringkali ditemukan dalam penggunaan istilah-istilah.⁵

Dalam rangka persaingan ini perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang kuat untuk membentuk suatu sinergi. Maka dalam peran ini sumber daya manusia sangat penting.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun, hal tersebut juga tidak terlepas dari ketelitian dan ketepatan dalam proses menentukan seseorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*,

⁵ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm 13

akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Sumber daya manusia merupakan "*human resources*", namun ada pula ahli yang menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagai orang menyebut pengertian sumber daya manusia dengan (personalia, kepegawaian, dan lain sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya alam tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya dalam kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti : *intelligence*, *creativity*, dan

imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot.⁶

Berbagai macam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyamakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian da sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management*, dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelolah sumber daya manusia.

Menurut H. John Bernardin dan Joice E.A Russel (1993:20) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilain, dan promosi personel dalam sebuah organisasi. Maksud dalam sebuah organisasi tersebut yaitu segala keputusan yang berdampak pada semua orang yang bekerja pada organisasi tersebut adalah urusan fungsi manajemen sumber daya manusia organisasi tersebut.

Gery Dessler (1994:2) menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti pelatihan, seleksi, pemberian imbalan, dan penilaian.

⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2017), Hal 3-4

Menurut Mondy dan Noe, manajemen sumber daya manusia dalam arti pendayagunaan sumber daya manusia adalah tanggung jawab semua manajer yang mempunyai dan harus memimpin bawahannya.⁷

Dalil Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Al-Qur'an surat Al-Jaatsiyah ayat 13, yaitu :⁸

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya : *“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”*.

Penjelasan surat Al-Jaatsiyah bawasannya sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah SWT yang ada di seluruh muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelolah setiap sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia. Yang diinginkan perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya adalah agar

⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm 19-20

⁸ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta:Sahifa, 2014), hlm 816

setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuannya. Sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- a) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas tanggung jawab dan wewenangnya
- b) Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh
- c) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian yang diperlukan
- d) Bersikap produktif, inovatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya dan loyal⁹

Sementara itu, menurut Schuler *et al.* (Irianto:2001), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a) Memperbaiki tingkat produktivitas
- b) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c) Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas utama dari manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh sumber daya manusia yang diharapkan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan

⁹ Ibid, Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm 28

perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari manajemen umum. Sebagaimana manajemen umum memiliki fungsi, manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi-fungsi, yaitu:

a. Fungsi manajerial

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*directing*)
4. Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi operasional

1. Pengadaan tenaga kerja sumber daya manusia
2. Pengembangan
3. Kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan
6. Pemutusan hubungan kerja

Manajemen sumber daya manusia tugas pokoknya adalah meralisasikan tujuan perusahaan, serta memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya, juga memenuhi tuntutan masyarakat secara umum. Tugas manajemen sumber daya manusia memadukan atau mengintegrasikan ketiga tuntutan tersebut, yaitu tujuan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan tuntutan masyarakat umum. Sehingga perpaduan ini dapat memaksimalkan efektivitas, produktivitas, efisiensi dan kinerja perusahaan.

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan diatas, jika seluruhnya telah dilaksanakan akan menghasilkan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat umum, khususnya yang berada disekitar wilayah perusahaan tersebut beroperasi. Pengaplikasian fungsi manajemen sumber daya manusia, tidak hanya menghasilkan karyawan dengan produktivitas yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menciptakan suasana yang kondusif antara karyawan, perusahaan serta masyarakat sekitar. Dimana kondisi kondusif ini kan meningkatkan potensi kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam perusahaan.¹⁰

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Variabel independent yang pertama dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia salah satunya yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup, namun untuk memenuhi kebutuhan hidup sendiri tidaklah mudah jika tidak dibarengi dengan usaha yang maksimal. Karena setiap orang memiliki kebutuhan hidup yang berbeda-beda, begitu pula dengan kemampuan seseorang juga berbeda. Untuk memenuhi kebutuhan hidup, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan atas kemampuan yang mereka miliki, hal itu dapat dikatakan bahwa seseorang pastilah memiliki batas kemampuan yang berbeda-beda dalam setiap bidang pekerjaan. Teori motivasi

¹⁰ Nurdin Batjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makassar: Aksara Timur, 2018) Hal 3-4

tersebut merupakan konsep yang memiliki sifat memebrikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah atas tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari intern dan ekstern.¹¹

Motivasi merupakan sekumpulan sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan yang diharapkan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak terlihat, namun mampu memberikan kekuatan untuk mendorong seseorang agar dapat bertingkah laku dengan baik jika ingin kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang akan berpengaruh pada pencapaian perusahaan.¹² Tujuan pemberian dorongan yaitu salah satunya berbentuk motivasi, hal ini sangatlah penting untuk mencapai hasil manajemennya. Jadi hubungan antara motivasi, semangat kerja dan hasil yang baik tersebut merupakan bentuk linear. Artinya, dengan adanya pemberian motivasi kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan dari hasil kinerja yang dicapai secara baik akan memberikan hasil yang baik sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Salah satu bentuk motivasinya yaitu semangat kerja karyawan yang dilihat dari tingkat kehadiran, tanggung jawab terhadap watu kerja yang sudah ditetapkan.¹³

¹¹ Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Dalam jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya, Vol. 7 No. 2, September 2005 : 169

¹² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hal 455-456

¹³ Brahmasari dan Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*

Menurut pendapat Gray yang dikutip Hamali menyebut motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.¹⁴ Motivasi dapat dimaknai pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.¹⁵

Menurut Benard Berelson dan Gary A. Steiner dalam Machrony mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.¹⁶

Motivasi memiliki dua komponen yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam merupakan perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar merupakan sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Komponen dalam merupakan kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

(Studi Kasus ppada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). Dalam jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas 17 Agustus Surabaya, Vol. 10 No. 2, September 2008: 125

¹⁴ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*, (Yogyakarta: Center for Acedemic Publishing Servic, 2018), hlm 130

¹⁵ Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm 33

¹⁶ Siswanto, *Pengantar Manajemen Cetakan Pertama*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2005), hlm 119

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat di kembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang di hadapi orang yang bersangkutan.

Seseorang pemimpin yang baik maka sebaiknya memberikan perhatian kepada karyawannya dan memberikan motivasi tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan, agar karyawannya memiliki semangat kerja, jika karyawan memiliki semangat kerja yang baik maka akan timbul minat yang kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja yang baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpinnya. Jadi, karyawan yang bekerja dengan motivasi yang bagus akan merasa memperoleh hasil kerja yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Ada beberapa dalil yang berkaitan dengan Motivasi Kerja dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10, yaitu : ¹⁷

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
 اللَّهُ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

¹⁷ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta:Sahifa, 2014), hlm 554

Artinya : “*Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung*”.

Motivasi dalam pandangan islam sebenarnya mempunyai arti yang sama yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu perbuatan tetapai dalam islam pastinya motivasi memiliki pengertian yang menekankan perbuatan-perbuatan dengan nilai-nilai islam seperti dorongan untuk menjaga hubungan manusia dengan manusia dan dorongan kepada hubungan manusia dengan Allah SWT. Serta dorongan dalam kejujuran dalam bekerja dan tidak menzolimi orang lain.

2. Teori Motivasi

Ada enam teori motivasi yaitu: 1) teori kebutuhan dari Abraham Maslow, 2) teori dua faktor dari Frederic Herzberg, 3) teori prestasi dari David McClland, 4) teori penguat, 5) teori harapan, 6) teori tujuan sebagai motivasi.

Tiga teori yang disebutkan terdahulu berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teori itu membahas tentang suatu yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja disebuah perusahaan. Oleh karena itu, teori-teori tersebut dikelompokkan dalam kategori teori isi (*content theories*).

1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling rendah yang

harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok yaitu sandang, pangan, papan. Bagi karyawan yang dimaksud adalah kebutuhan akan gaji, uang lembur, hadiah-hadiah, dan fasilitas lainnya seperti rumah dinas, kendaraan, dan lain-lain. Hal-hal tersebut menjadi motif dasar bagi seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi untuk perusahaan.
- b. Kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari sesuatu yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggap wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, jabatannya, wewenangnya dan tanggungjawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.
- c. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencerminkan kebutuhan akan afiliasi dan memiliki teman. Acara-acara sosial perusahaan (seperti

pesta liburan, tim-tim olahraga, menjadi sponsor kegiatan-kegiatan sosial masyarakat) menyediakan peluang-peluang sosialisasi.

- d. Kebutuhan dihargai. Kebutuhan ini meliputi pemerolehan pengakuan dan status, yaitu dengan memberikan penghargaan seperti tropi dan sertifikat.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mencapai potensi total yang bisa dipenuhi melalui pengembangan kecakapan, seperti pertemuan *sharing* ilmu antar karyawan, atau seminar diluar perusahaan.¹⁸

2. Teori Dua Faktor dari Frederic Herzberg

Teori motivasi dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik. Herzberg menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas
- b. Kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondissi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas¹⁹

¹⁸ Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2003), hlm 167

¹⁹ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hlm 173

3. Teori Prestasi dari David McClland

Teori ini dikemukakan oleh David Mc. Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya, bila insentif yang terlekat pada tujuan. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*)
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n.Af*)
- c. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power = n.Pow*)

4. Teori Penguat

Teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

5. Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas:

- a. Harapan (*expectancy*)
- b. Nilai (*value*)
- c. Pertautan (*instrumentality*)

6. Teori Tujuan Sebagai Motivasi

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

3. Metode-metode Motivasi

- a. Motivasi langsung adalah motivasi materiil dan nonmateriil yaitu yang diberikan secara langsung oleh setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kebahagiaannya. Misalnya dengan memberikan penghormatan, penghargaan, dan piagam
- b. Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung dan membuat karyawan yang bekerja di perusahaan merasa nyaman dengan lingkungan yang baik dan bersih²⁰

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor eksternal dan faktor internal yang diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan

Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri

- b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik

²⁰ Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hal 100

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan

d. Adanya penghargaan atas prestasi

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan

e. Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan

f. Peraturan yang berlaku

Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.²⁰

2. Faktor Internal

a. Keinginan untuk dapat hidup

b. Keinginan untuk dapat memiliki

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

d. Keinginan untuk berkuasa²¹

Menurut Herzberg dalam Lestari yang menjelaskan ada dua faktor ekstrinsik dan intrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja, yang termasuk dalam faktor ekstrinsik yaitu (*higienes*) hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kondisi

²¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm 222-223

kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.

5. Kendala-kendala Motivasi

- a. Untuk menentukan alat yang digunakan motivasi masih sulit, karena keinginan setiap individu karyawan masing-masing berbeda-beda
- b. Masih keterbatasan dalam menyediakan fasilitas yang bagus dan insentif
- c. Manajer masih sulit mengetahui motivasi kinerja setiap individu karyawan
- d. Manajer masih sulit memberikan insentif yang baik dan adil kepada perusahaan²²

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Variabel independent kedua dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Budaya berasal dari bahasa Sanskerta “*buddhayah*”. Bentuk jamak dari budhi yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Kultur berkaitan dengan pemahaman dan pemberian makna bagi kehidupan dan pengalaman. Kultur termasuk juga “tahu siapa dirimu” dan “mempunyai identitas”, yang secara sosial berarti “tahu siapa kita”, karena kultur adalah pembicaraan antar orang mengenai makna yang berjalan terus menerus, atau proses komunikasi tanpa akhir yang bermaksud membantu

²² Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hlm 102

menguasai hidup dan partisipasi orang dalam hidup itu melalui interpretasinya.

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat. Budaya organisasi adalah metode nilai yang diikuti bersama oleh beberapa anggota untuk membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain. Menurut Moorhead dan Griffin, budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang dianggap selalu benar, yang membantu seseorang untuk memahami tindakan-tindakan dalam berorganisasi mana yang dapat diterima mana yang tidak diterima, serta nilai-nilai yang digunakan yaitu dengan cara berkomunikasi melalui cerita dan cara-cara kode.²³

Budaya organisasi memiliki makna yang sangat luas. Menurut Luthans (Andreas Lako, 2004: 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”.

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

²³ Stephen P Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm 225

Menurut Peter F. Druicker, budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Menurut Phithi Sithi Amnuai, budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.²⁴

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan dalam perusahaan yang dijadikan acuan dari setiap individu dalam menjalankan kewajibannya serta nilai-nilai tindakan dalam organisasi. Nilai-nilai itu dilihat dari tingkah laku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi dan kesempatan mewakili dari organisasi yang berhadapan dengan pihak luar. Budaya organisasi dengan kata lain menggambarkan bagaimana cara karyawan melakukan sesuatu hal seperti membuat keputusan dan melayani orang dengan baik itu dapat dilihat secara nyata, terutama dilihat oleh orang yang diluar organisasi karena orang luar lebih mudah mengenali budaya organisasi ketika melihat dari kondisi ruangan, cara berpakaian, cara melayani dan cara

²⁴ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm 4-5

menerima telepon.²⁵ Semakin bagus budaya suatu organisasi maka tingkat profesionalisme Sumber Daya Manusia semakin bagus. Namun demikian, dapat diyakinkan bahwa jika kondisi budaya kerja yang buruk maka tingkat profesionalisme akan semakin menurun. Jadi profesionalisme akan sangat tergantung pada budaya kerja, sedang budaya kerja tergantung juga pada kondisi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun al hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Seperti didalam Al Qur'an surat Al Mukmin ayat 3 dan 8 sebagai berikut :²⁶

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ
رَاعُونَ ﴿٨﴾

Artinya: *“Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tiada berguna; Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya”*.

Jadi orang yang mukmin, dia digambarkan senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara

²⁵ Rismawati, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*, (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2008), hlm 23

²⁶ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta:Sahifa, 2014), hlm 341

berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, dan cuek dalam Islam justru dinilai kontra produktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

2. **Karakteristik Budaya Organisasi**

- a) Inisiatif Individual yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam berpendapat. Inisiatif individu tersebut dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.
- b) Toleransi terhadap Tindakan Berisiko yaitu dalam budaya organisasi ia mampu dikatakan baik apabila mudah memberikan toleransi kepada anggota organisasi agar tidak bertindak bebas, dan berani mengambil risiko. Suatu organisasi dikatakan baik apabila dalam memberikan toleransi kepada anggota pegawai untuk bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
- c) Pengarahan yaitu organisasi/perusahaan mampu memberikan penjelasan sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas terdapat pada visi, misi dan tujuan organisasi.
- d) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e) Dukungan Manajemen yaitu manajer dapat memberikan komunikasi dan penjelasan dengan jelas terhadap bawahannya.

- f) Kontrol yaitu peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- g) Identitas yaitu setiap anggota yang ada di perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau ahli profesional tertentu.
- h) Sistem Imbalan yaitu dapat dilihat dari prestasi kerja pegawai seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya.
- i) Toleransi terhadap Konflik yaitu karyawan didorong mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j) Pola Konsumsi yaitu komunikasi dibatasi oleh hierarki atas kewenangan yang formal.²⁷

3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku iman, takwa, kreatif, inovatif, dan dapat bergaul terus dikembangkan. Manfaat yang dapat diambil dari budaya demikian dapat menjamin hasil kerja yang berkualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi diluar faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain, mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan

²⁷ Stephen P Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm 10

palsu.²⁸ Dimensi budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, yaitu:

1. Profesionalisme : kompeten dibidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan nilai tambahan bagi perusahaan.
2. Kerjasama : membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan semua karyawan dan semua pihak yang dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pelayanan prima : memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (eksternal dan internal).
4. Inovasi : mampu mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang bernilai tambahan bagi perusahaan.
5. Keteladanan : dimulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja suatu organisasi atau perusahaan.²⁹

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang

²⁸ Rina Khairani NST, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidikan di SMP Swasta Darussalam Medan*, Skripsi, (Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018), hlm 36-37

²⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Wali Press, 2013), hlm 81

membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.³⁰

4. Faktor-faktor Kekuatan Budaya Organisasi

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat bersama dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi yang dimaksud pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru mampu melalui program-program latihan dengan melalui

³⁰ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), hlm 73

program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Orientasi bersama dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, hadiah, atau tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Maka dari ini pimpinan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.³¹

5. Ciri-ciri Budaya Organisasi

a. Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat

Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* 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 didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dan dilaksanakan oleh orang-

³¹ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm 109-110

orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetap dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat rendah samapai dengan pimpinan tertinggi.
 4. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan seperti: memberi saran terbaik.
 5. Dijumpai banyak ritual, mulai dari yang sederhana sampai yang mewah. Seperti menghadiri acara-acara.
 6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita hebat para pahlawan.
- b. Ciri-ciri Budaya Organisasi Lemah

Menurut Deal dan Kennedy, ciri-ciri budaya organisasi lemah yaitu:

1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan antara satu dengan yang lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Menurut Killman (1988), budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksain, akan berpengaruh negatif terhadap organisasi karena akan memberikan arahan yang salah kepada pegawainya. Jika halin terjadi pada perusahaan, maka akibatnya tugas-tugas tidak akan berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan karena kurangnya motivasi atau semangat kerja, kurang adanya komunikasi, timbulnya kecurigaan, lunturnya loyalitas pada komitmen antar karyawan di perusahaan. Akibatnya perusahaan menjadi kurang efektif dan kompetitif. Maka perusahaan menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan eksternal.³²

6. Langkah-langkah Kegiatan untuk Memperkuat Budaya Organisasi

Untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi sebagai berikut:

a. Memantapkan Nilai-nilai Dasar Budaya Organisasi

Nilai-nilai dasar budaya organisasi yaitu sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, motto perusahaan/ organisasi, misi dan tujuan umum organisasi dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

b. Melakukan Pembinaan terhadap Anggota Organisasi

Melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota organisasi dengan cara bimbingan dan pelatihan.

³² Ibid, Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, hlm 110-111

c. Memberikan Contoh atau Teladan

Yaitu ditujukan pada pimpinan dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku.

d. Membuat Acara-acara Rutinitas

Salah satunya kegiatan untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah pimpinan organisasi perlu membuat acara-acara rutin, rekreasi bersama, olahraga dan lainnya.

e. Memberikan Penilaian dan Penghargaan

Yaitu diberikan pada anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat, gaji, pemberian gelar dan hadiah.

f. Tanggapan terhadap Masalah Eksternal dan Internal

Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah, pengaruh perubahan organisasi dunia.

Masalah-masalah internal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain konflik dalam perusahaan, tuntutan karyawan dan lainnya.

g. Koordinasi dan Kontrol

Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, koordinasi antar pejabat secara berjenjang dan sebagainya. Untuk mengetahui

perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan secara berkala.³³

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut John Whitmore (1997) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan.

Menurut Barry Cushway (2002), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Menurut Rivai Fawzi (2004), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang hasilnya oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

³³ *Ibid*, Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, hlm 112-114

Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Menurut John Witmore dalam *Coaching for performance* (1997) kinerja adalah melaksanakan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan , suatu prestasi , suatu pameran umum keterampilan.

Bedasarkan pendapat beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu intansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri , (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.³⁴

Dalil Al-Quran tentang kinerja terdapat pada surat Al-Ahqaaf ayat 19, yaitu:³⁵

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

³⁴ Rismawati, *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja atas Dasar Prestasi Kerja Berorisntasi Kedepan*, (Celebes Media Perkasa, 2018), Hlm 2

³⁵ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta:Sahifa, 2014), hlm 503

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapat balasan yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada tiga belas yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja.³⁶

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2001: 65) antara lain:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja).sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

³⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori dan Praktek), (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal 189

2. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
3. Keterampilan. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.
4. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
5. Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.
6. Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan aman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Komunikasi. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.
8. Sarana pra sarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.

9. Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.³⁷

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Secara umum, penilaian terhadap karyawan, pegawai, ataupun staf suatu organisasi yang memiliki berbagai manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, akan menyebabkan terpicunya semangat berkompentisi untuk menjadi lebih baik kedepannya. Salah satunya ditandai dengan peningkatan etos kerja para karyawan itu sendiri. Sementara itu, bagi organisasi akan berdampak pada adanya peningkatan produktivitas organisasi.

Dalam tulisan ini, khususnya bagi organisasi perusahaan yang berorientasi kepada perolehan profit, penilaian karyawan diarahkan kepada upaya-upaya terwujudnya penempatan karyawan yang sejauh mungkin memenuhi kriteria *the right man on the right place*. Bagaimanapun juga, penempatan karyawan yang tepat (*the right man*) pada posisi atau jabatan yang tepat (*on the right place*) merupakan impian dari semua pemilik perusahaan atau pengola perusahaan. Kondisi semacam itu berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan sehingga perusahaan memiliki daya asing yang kuat, pada gilirannya bersuara pada terwujudnya kemenangan yang selalu ingin dicapai dalam setiap persaingan usaha. Akan halnya persaingan usaha ini dapat dikatakan hampir pasti selalu

³⁷ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2015), hlm 103-105

terjadi dalam dunia bisnis. Secara garis besar, manfaat serta penggunaan dari penilaian karyawan yang dimaksud disini uraikan sebagai berikut.

a. Proses rekrutmen

Di dalam suatu perusahaan, khususnya perusahaan yang berorientasi profit, setiap karyawan yang akan bergabung dalam perusahaan haruslah seorang karyawan pilihan, yang benar-benar sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan perusahaan.

b. Jenjang karier

Apabila karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan perlu serta wajib menjalani proses penilaian, tentu saja tujuan mengadakan “penyaringan” sedemikian rupa sehingga perusahaan akan mendapatkan kualifikasi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kinerja kerja yang diukur bukan hanya aspek loyalitas, produktitas dan efektifitas serta etos kerja dari masing-masing karyawan, melainkan dalam hal ini juga dari aspek kepemimpinan.

c. Kesesuaian bidang pekerjaan

Karyawan akan merasakan senang menjalani tugas-tugas pekerjaan apabila karyawan tersebut mendapatkan tugas pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.³⁸

E. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sebelum peneliti mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka harus dijelaskan terlebih dahulu hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui teori faktor. Menurut

³⁸ M. Budihardjo, *Paduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Swadaya Grup, 2015), hlm 15-21

Suprihanto menyatakan bahwa produktivitas seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Jadi semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil.

Menurut Arief Kurnianto dalam skripsi yang berjudul pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo, menjelaskan secara detail ternyata variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo .

F. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sebelum peneliti mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka harus ditelusuri terlebih dahulu hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan teori faktor. Menurut Moorhead dan Griffin, budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang dianggap selalu benar, yang membantu seseorang untuk memahami tindakan-tindakan dalam berorganisasi mana yang dapat diterima mana yang tidak diterima, serta nilai-nilai yang digunakan yaitu dengan cara berkomunikasi melalui cerita dan cara-cara kode. Kinerja karyawan akan tercipta apabila indikator-indikator budaya organisasi dapat terpenuhi dikatakan sebagai aturan dalam perusahaan yang dijadikan acuan dari setiap individu dalam menjalankan kewajibannya serta nilai-nilai tindakan dalam organisasi.

Menurut Amalia Nur dalam skripsi yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi (Studi pada RSKB di Ponegoro dua satu Klaten), menjelaskan secara detail ternyata variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi (Studi pada RSKB di Ponegoro dua satu Klaten) .

G. Penelitian Terdahulu

Salah satu data pendukung yang perlu dijadikan rujukan adalah kajian-kajian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Rido Sanjaya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat), sampel yang digunakan sebanyak 31 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan angket. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan berdasarkan hasil perhitungan secara regresi sederhana menunjukkan bahwa tingkat t_{hitung} pada variabel motivasi kerja sebesar $(3,557) > 2,045$. Menandakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dengan arti bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai. Dan koefisien determinasi sebesar 0,306 yang artinya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar hanya 30.6% sedangkan sisanya 69,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.³⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Rizky Oktavian yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif persentase, metode analisis regresi linear berganda dengan pengujian hipotesis uji parsial (t) dan koefisien determinasi. Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), maka berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi dengan uji t diperoleh t hitung 6,228 dengan signifikan 0,000 < 0,050. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima yang menyatakan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi dengan uji t diperoleh t hitung 6,595 dengan signifikansi 0,000 < 0,050. Hal ini berarti

³⁹ Rido Sanjaya , *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Ekonomi Islam* (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat), Skripsi, (Lampung : Universitas Negeri Raden Intan Lampung, 2018)

hipotesis 2 diterima yang menyatakan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.⁴⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Amalia Nur Yuliana yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSKB diponegoro Dua Satu Klaten)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSKB diponegoro Dua Satu Klaten), sampel yang digunakan sebanyak 79 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer, dan metode analisis data yang digunakan adalah uji instrumental, uji asumsi klasik, uji model, dan uji hipotesis. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi sebesar 0,336 signifikan pada 0,002 dan *knowledge sharing* sebesar 0,616 signifikan pada 0,000. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dan *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai 0,336 merupakan nilai path atau jalur (p1) dan nilai 0,616 merupakan nilai path atau jalur (p3).⁴¹

Penelitian yang dilakukan oleh Arief Kurnianto dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo, sampel yang digunakan sebanyak 120

⁴⁰ Indra Rizki Oktafian, *Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang*, Skripsi, (Semarang : Universitas Negeri Semarang, 2011)

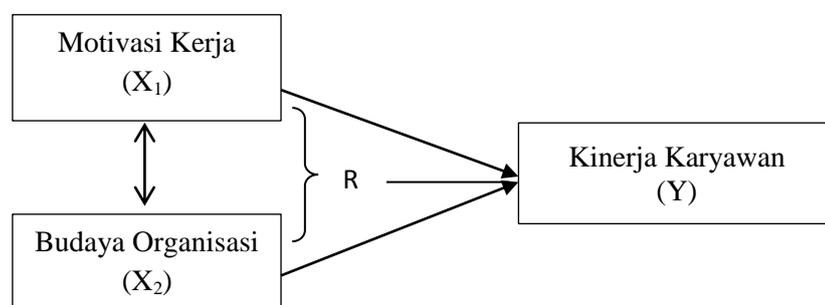
⁴¹ Amalia Nur Yuliana, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Sharing sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSKB diponegoro Dua Satu Klaten)*, Skripsi, (Surakarta : IAIN Surakarta, 2017)

responen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,045. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,281 ($p=0,003$) dan kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,090; dan motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi dengan koefisien beta (β) sebesar 0,276 ($p=0,024$) dan budaya organisasi (β) 0,123 ($p=0,003$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁴²

H. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian atau paradigma penelitian dari skripsi ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Teori



⁴² Arief Kurnianto, *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo*, Skripsi, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2016)

Keterangan :

$X_1 \longrightarrow Y$, peneliti menggunakan teori hubungan yang dilakukan penelitian terdahulu oleh Arief Kurnianto

$X_2 \longrightarrow Y$, peneliti menggunakan teori hubungan yang dilakukan penelitian terdahulu oleh Amalia Nur

I. Mapping Variabel, Teori dan Indikator

Agar lebih jelas operasional dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja

Variabel	Teori	Indikator	Skala	No.Item
Motivasi Kerja (X_1)	Kebutuhan Fisiologi ($X1.1$)	a. Gaji yang diterima diberikan tepat waktu b. Mendapatkan gaji dan penghasilan tambahan	Likert	1,2
	Kebutuhan keamanan ($X1.2$)	a. Lingkungan aman dan nyaman b. Memiliki jaminan kesehatan untuk para karyawan	Likert	3,4
	Kebutuhan sosial ($X1.3$)	a. Pegawai yang ramah dan menyenangkan b. Ikut serta mengatasi masalah	Likert	5,6
	Kebutuhan dihargai ($X1.4$)	a. Pemberian hadiah bagi karyawan yang berprestasi b. Pendapat karyawan selalu dihargai	Likert	7,8
	Kebutuhan aktualisasi diri ($X1.5$)	a. Atasan memberikan sarana dan kritik yang baik pada karyawan b. memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih disiplin dalam bekerja	Likert	9,10

2. Budaya Organisasi

Variabel	Teori	Indikator	Skala	No.Item
Budaya Organisasi (X ₂)	Profesionalisme (X2.1)	a. Bertindak adil dan menghargai hak setiap orang b. Mementingkan kemaslahatan rakyat	Likert	11,12
	Kerjasama (X2.2)	a. Kerjasama dengan tim b. Saling menghargai dan terbuka	Likert	13,14
	Pelayanan (X2.3)	a. Pelayanan yang baik dan sopan b. Memahami permasalahan orang lain	Likert	15,16
	Inovasi (X2.4)	a. Memiliki banyak inovasi baru b. Dapat mengembangkan gagasan baru	Likert	17,18
	Keteladanan (X2.5)	a. Atasan memberikan contoh yang baik b. Atasan bersikap adil dalam menegakkan kedisiplinan	Likert	19,20

3. Kinerja Karyawan

Variabel	Teori	Indikator	Skala	No.Item
Kinerja Karyawan (Y1)	Produk kerja (Y1.1)	a. Karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu b. Serius dalam bekerja	Likert	21,22
	Kendala (Y1.2)	a. Karyawan datang tepat waktu b. Mengerjakan tugas tepat waktu	Likert	23,24
	Kerjasama (Y1.3)	a. Karyawan terbuka saran-saran dan ide baru b. Karyawan menunjukkan sikap positif ketika bekerja dalam tim	Likert	25,26

	Kemampuan beradaptasi (Y1.4)	a. Karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan b. Menunjukkan antusiasme terhadap tantangan dan ide baru	Likert	27,28
	Komunikasi (Y1.5)	a. Karyawan berkomunikasi secara efektif dengan karyawan lain b. Berani menginformasikan keluhan kepada atasan	Likert	29,30

J. Hipotesis Penelitian

Dugaan sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
Ha : Diduga ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
Ha : Diduga ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan
Ha : Diduga ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan