

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan Sumber daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya manusia atau karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas menejemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam perusahaan.

Menurut (M. S. Hasibuan, 2016), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

Berdasarkan pendapat (Bilson Simamora, 2015) manajemen diartikan sebagai proses untuk memberdayakan segala sumber daya didalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut (Bintoro dan Daryanto, 2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya berupa tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manusia Sumber Daya manusia menurut (Sedarmayanti, 2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (M.S. Hasibuan, 2016) meliputi :

1. Perencanaan.
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian.
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan.
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian.
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. **Pengadaan.**
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan.**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan peatihan.
7. **Kompensasi.**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian.**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan.**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
10. **Pemberhentian.**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontra kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Phiti Sithi Ammuai dalam (Syahyuni, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi.

Menurut (Sudaryono,2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Menurut (Samsuddin, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas ,maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dijalankan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi ini harus dipahami dengan baik oleh setiap anggota organisasi sehingga budaya organisasi sehingga budaya tersebut dapat sejalan dengan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. (Schein dalam Mohyi, 2012:85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antar lain:

1. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku,dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.
2. Nilai-nilai yang mendukung nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan,situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

3. Asumsi dasar adalah keyakinan yang dimiliki anggota tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut pandangan Greenberg dan baron dalam (Priansa, 2018) memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemmberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, seperti dijelaskan berikut ini.

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas
Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasabagian penting darinya.
2. Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi
Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dariyangbesar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
3. Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku
Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama. Suatu organisasi dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang cara berperilaku.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam (Ganyang, 2018) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*
Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil resiko sampai tingkat tertentu.

2. *Attention to detail*
Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.
3. *Outcome orientation*
Manajemen organisasi ada baiknya focus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.
4. *People orientation*
Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.
5. *Team orientation*
Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu-individu.
6. *Aggressiveness*
Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.
7. *Stability*
Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

2.1.2.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2011) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

- a. *Observed behavioral regularities* (Pengamatan perilaku/
Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- b. *Norms* (norma)
Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant values* (nilai dominan)
Yakni adanya nilai-nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisien yang tinggi.

- d. *Philosophy* (Filsafat)
Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- e. *Rules* (Aturan)
Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan, kemajuan organisasi.
- f. *Organization climate* (Iklim organisasi)
Merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall feeling*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.1.2.6 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014:171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi padatim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pemimpin adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Menurut Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas.

Winardi (2016:6) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negative.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:142) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan dari dalam diri maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

2.1.3.2 Teori Motivasi Kerja

Teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya, dimana berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan yang ada pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Secara umum kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah

dimilikinya dan dilihat dari pentingnya dan kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan. Robbins dan Coulter (2013:63) yang diterjemahkan oleh Bob Sabran, menjelaskan lima tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow (Mangkunegaran 2016:95) tersebut diatas adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologikal

Berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama, dasar dan esensial yang harus dipenuhi setiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk, kebutuhan ini mencakup misalnya : udara, makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal atau penginapan, istirahat, pemenuhan seksual.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya : pengondisian udara dan cahaya, gaji dan upah, (sama atau lebih besar dibanding upah regional, UMR), kafetaria (penyediaan makanan dan minuman). Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki jumlah karakteristik sebagai berikut :

- a. Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh.
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*), kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d. Akhirnya dapat dikaitkan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-berulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar dapat terpenuhi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan lainnya. Maka lebih dikatakan seseorang individu, yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan fisiologikal.

2. Kebutuhan akan keamanan

Apabila kebutuhan fisiologikal cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologi dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Kebutuhan keamanan itu berkaitan dengan tugas pekerjaannya.

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dan proteksi diri, ancaman atau gangguan dari luar. Kebutuhan ini mencakup misalnya :

keamanan, keselamatan, perlindungan, kompetensi, dan stabilitas. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya : keselamatan kerja, kesejahteraan, peningkatan gaji dan upah, dan kondisi kerja. Pentingnya memenuhi kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi moderen tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan.

3. Kebutuhan social

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai orang lain bersahabat. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri ditempat terpencil. Karena manusia adalah mahluk sosial sudah jelas menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat kelompok yaitu :

- a. Kebutuhan sebagai anggota suatu kelompok atau rasa diterima di dalam kelompoknya.
- b. Kebutuhan perasaan ingin dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c. Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun menyenangi kegagalan.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia, untuk dihormati dan dihargai orang lain sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan ingin punya status, pengakuan serta penghargaan prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Kebutuhan ini artinya adalah respek diri dan respek orang lain, mencakup misalnya : penghargaan, pengakuan, status, prestise, kekuasaan, dan perasaan dapat menyelesaikan sesuatu.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : gelar (nama) tugas, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestise dalam pekerjaan. Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia.

Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa. Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara

sempurna bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan yang menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : tugas yang menantang, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestasi dalam pekerjaan.

Maslow mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang tinggi. Artinya bila kebutuhan pada tingkat di atasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan belum terpenuhi maka motivasi bekerja seseorang ditunjukkan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan tersebut dan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tiap kebutuhan yaitu : kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*higher order needs*) yang terdiri atas kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri. Perbedaan dari kedua tingkat ini adalah kebutuhan tingkat rendah merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara internal.

Dengan demikian ada beberapa hal untuk dicatat : pertama hierarki adalah didasarkan pada kebutuhan (*needs*) bukan keinginan (*wants*). Kedua, mengadakan pada skala menarik artinya jika kebutuhan yang lebih bawah terpenuhi maka individu menemukan kebutuhan pada level di atasnya yang belum terpuaskan. Ketiga, jika individu mengalami hambatan untuk memahami kebutuhan yang lebih tinggi maka ia akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasi (Robbins dan Coulter, 2013).

Sedangkan menurut teori ERG (*Existence, Relatedness, and growth*) dari Clayton Alferder. Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alferder sependapat bahwa orang cenderung

meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan dibawahnya.

Tetapi teori ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ketingkat selanjutnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, dan keamanan.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*) kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*) keinginan akan pengembangan potensi diri seorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi seseorang dengan yang lain pasti akan berbeda satu sama lain, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Menurut Swaminathan (dewi, 2015) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua factor yaitu :

1. Faktor Internal

Yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.

2. Faktor Eksternal

Yaitu factor yang berasal dari luar individu seperti factor kenaikan pangkat, penghargaan gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negative dan positif yakni :

1. Motivasi positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering dinamakan orang “pendekatan tongkat pukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja seseorang di bawah standar.

Sama halnya Gregor dalam Winardi (2016:6) “masing-masing tipe (motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang”.

2.1.3.5 Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa
Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
2. Kondisi kerja
Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.
3. Fasilitas kerja
Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

2.1.4 lingkungan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Afandi (2018:65) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Menurut Sedarmayanti dalam Desi (2015:9) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Danang (2015:38) lingkungan kerja adalahh segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik merupakan fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Kondisi disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diemban atau yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua katagori yaitu :
 - a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
2. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi :
 - a. Faktor lingkungan sosial
Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.
 - b. Faktor status social
Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

- c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan
Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan
- d. Faktor sistem informasi
Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik di antara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah paham.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Afandi (2018:66) menyatakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lapang
- c. Ventilasi udara yang baik
- d. Tersedianya tempat ibadah
- e. Tersedianya sarana angkutan umum

Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan psikis.

1. Faktor Lingkungan Kerja
Faktor lingkungan kerja adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi :
 - a. Rencana Ruang Kerja
Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
 - b. Rancangan Pekerjaan
Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
 - c. Kondisi Lingkungan Kerja
Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu

ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. *Tingkat Visual dan Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasaan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor Lingkungan Psikis

Factor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah :

a. Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja

c. Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d. Perubahan-perubahan Dalam Segala Aspek

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e. Perselisihan Antara Pribadi dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadi perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk

mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya : persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:46), menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui :

1. Lingkungan fisik
 - a. penerangan
 - b. suhu udara
 - c. kebersihan di tempat kerja
 - d. dekorasi di tempat kerja
 - e. keamanan di tempat kerja

2. Lingkungan kerja non fisik

Hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegaran (2010 : 105) sebagai berikut :

- a. Lingkungan kerja temporal
- b. Lingkungan kerja psikologis

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi 2018:83).

Adapun pendapat lain yaitu kinerja menurut Siswanto (2015:11) berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Gilgen dan Schneider dalam Sanusi (2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah yang dilakukan orang atau sistem. Dari pandangan ini, tampak bahwa kinerja dipandang sebagai proses bagaimana sesuatu dilakukan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang baik dilihat apakah sesuatu kegiatan tertentu dapat memperoleh hasil yang diharapkan.

Arifin dkk (2015 : 120) menyebutkan kinerja, atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk menilai hasil kerja karyawan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Armstrong dalam (Sophia dan Etta Mamang Sangadji, 2018) adalah :

1. *Personal factors* (faktor individu) berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/Rekan kerja). Faktor kelompok/Rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi) faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:67) yaitu :

1. Faktor kemampuan
Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi (tujuan kerja).

2.1.5.3 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lain
2. Kualitas hasil kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja
Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif
Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian
Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu telah mencapai tujuan atau belum mencapai tujuan.
7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

no	Nama, Judul, Tahun	Variabel	Alat uji	Hasil
1.	Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh" (2018)	(X1) Motivasi Kerja, (X2) Lingkungan Kerja, (X3) Budaya Organisasi, (Y) Kinerja Karyawan	Metode "proportioned Stratified Random Sampling"	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif baik secara parsial maupun secara simultan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh
2.	Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana. "Pengaruh	(X1) Budaya Organisasi, (Y1) Motivasi Kerja,	Uji Validitas dan Uji Realibilitas.	Dari hasil penelitian menunjukkan

	Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur” (2017)	(Y2) Kinerja Karyawan		bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
3.	Ayun Pratiwi, S. Martono. “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan PT Plasa Simpang Lima Semarang” (2017)	(X1) Budaya organisasi, (X2) Lingkungan Kerja. (X3) Disiplin Kerja, (Y) Kinerja Karyawan	Uji Validitas, Uji Normalitas, Uji Reliabilitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Plasa Simpang Lima Semarang.
4.	Mitchael Hutomo Tanuwibowo, Roy Setiawan. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT lestari Purnama Perkasa” (2015)	(X1) Pengaruh budaya organisasi, (X2) Motivasi Kerja, (Y) Kinerja Karyawan	Uji Validitas, Uji reliabilitas.	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Lestari Purnama perkasa sehingga hipotesis pertama

				dinyatakan terbukti.
5.	Muhammad Nahdluddin, Ida Mafttikhah. “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Asaputex Jaya” (2015)	(X1) Motivasi Kerja, (X2) Budaya Organisasi. (X3) Kualitas Kehidupan Kerja (Y) Kinerja Karyawan	Uji Validitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mempunyai arti bahwa tingginya motivasi kerja karyawan PT Asaputex Jaya tidak diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan.
6.	Diapari Sosagoan Putra Pane “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik di Kota Bekasi” (2019)	(X1) Budaya Organisasi, (X2) kepemimpinan Lingkungan kerja, (X3) Motivasi Variabel intervening,(Y) Kinerja Dosen	Uji Normalitas Data	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dosen pada kampus politeknik di kota Bekasi secara parsial.
7.	Pidha Tri Rahayu,	(X1)	Uji Validitas	Dari hasil

	“Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan” (2019)	Lingkungan Kerja, (X2) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan		penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Wahyuningsih, Siti Sukmawati, Jafar Basalamah. “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar” (2019)	(X1) Budaya Organisasi, (X2) Motivasi Kerja, (X3) Etos Kerja, (Y) Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier.	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti. “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” (2019)	(X1) Budaya Organisasi, (X2) Motivasi, (X3) Kepuasan Kerja, (Y) Kinerja Pegawai	Analisis linier berganda, uji asumsi klasik,	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Sari Maharani, Suhardi. “Pengaruh	(X1) Budaya Organisasi, (X2)	Uji Realibilitas	Dari hasil penelitian

	Budaya Organisasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Palm Springs Golf Country Club” (2020)	Motivasi, (X3) Disiplin Kerja (Y) Kinerja Karyawan.		menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Hamdani, Zulfikar. “Pengaruh Motivasi kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” (2017)	(X1) Motivasi Kerja, (X2) Budaya Organisasi, (X3) Lingkungan Kerja, (Y) Kinerja Pegawai.	Uji Validitas dan Realibilitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan
12	Diah Pralitasari, Cici Brla Saputri. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” (2020)	(X1) BUdaya Organisasi, (X2) Lingkungan Kerja, (X3) Motivasi Kerja, (Y) Kepuasan Karyawan.	Analisis Jalur 1 dan analisis Jalur 2	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi pada

				PT.posmi steel Indonesia.
13	Rusdiana Simamora, Robin. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STMIK TIME Medan” (2019)	(X1) Lingkungan Kerja, (X2) Budaya Organisasi, (X3) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan.	Uji Validitas dan Realibilitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Demianus Dominggus Risamasu. “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Telkom Witel Papua Barat)” (2016)	(X1) Motivasi Kerja, (X2) Budaya Organisasi, (X3) Lingkungan Kerja (Y) Kinerja Karyawan	Uji validitas dan Realibilitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Papua Barat.
15	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hanafi. “pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja	Motivasi kerja (X1) lingkungan kerja (X2) budaya kerja (X3) Kinerja(Y)	Uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan

	dinas social kabupaten Jember” (2019)			terhadap kinerja karyawan.
16	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa, “pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai”. (2019)	Kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3), kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negative dan signifikan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mampu membangun kinerja karyawan yang profesional sebab dengan pemahaman budaya organisasi yang baik, karyawan akan mampu mencapai keberhasilan tujuan organisasi yang sama.

Menurut (Samsudin, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan akan mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut. Hasil penelitian Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar

pelaksanaan motivasi oleh seorang karyawan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Siagian (2004) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan beberapa penelitian mengungkapkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (arabi,Subramaniam, & akeel, 2013: ghiffari Shah Burgoyne, J Nazri, M Salleh, 2017: Pidha Tri, 2019)

2.3.3 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

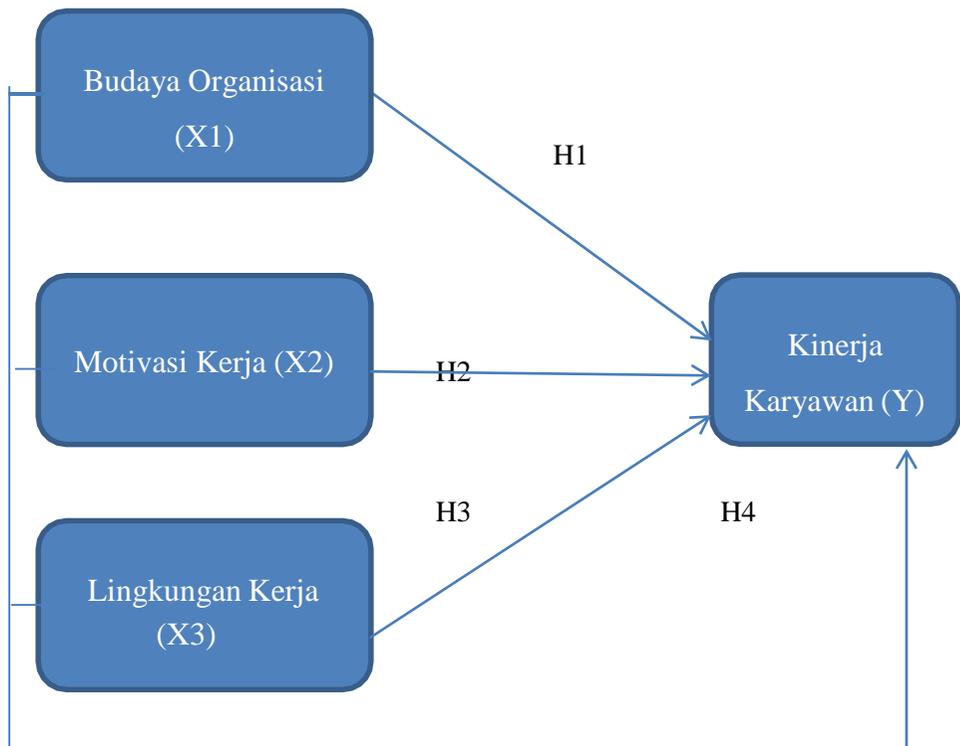
Kualitas lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Ketika lingkungan karyawan memiliki kualitas yang rendah, seperti kotor, fasilitas tidak memadai, dan lain sebagainya akan menyebabkan kinerja karyawan rendah. Namun sebaliknya bila lingkungan kerja mendukung maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hamid & Hassan (2015) bahwa *“Quality workplace environment is said to influence people around the organization in number of ways including their job performance”* hasil penelitian Phidi (2019:27) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang teratur, motivasi kerja yang baik dan lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan hal ini sejalan dengan hasil penelitian fachreza dkk (2018) yang menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Suatu hubungan atau kaitan antara satu konsep terhadap konsep lainnya terhadap masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Penelitian ini terdapat 4 variabel yang akan diteliti, keempat variabel yang di klarifikasikan menjadi dua bagian yaitu: variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat), berikut gambaran kerangka konseptual penelitian ini



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau jawaban teoritis atas masalah penelitian atau berupa pernyataan sementara tentang pengaruh / hubungan antara 2 variabel atau lebih. Maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

H₁ : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Bila Bakery Ponorogo

H₂ : Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Bila Bakery Ponorogo

H₃ : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan UD. Bila Bakery Ponorogo

H₄ : Diduga Budaya organisasi, Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Bila Bakery Ponorogo