

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### 2.1.1. Kinerja

###### 2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi dan di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno 2009:6).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Selanjutnya Irmayani (2021:2) menyimpulkan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal

Rivai dalam Firdaus (2022:28) mengatakan bahwa kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Sutrisno dalam Putra (2022:98) bahwa pengertian prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan berdasarkan

kemampuan karakteristik pribadinya dan juga pendapatnya terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Fahmi dalam Abib (2022:45) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih lanjut Bastian dalam Subagyo (2020:19) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Tingkat kinerja yang tinggi akan dicapai jika seorang pegawai tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Kadang-kadang pegawai mungkin kurang memiliki kesempatan untuk berkinerja bukan karena peralatan yang buruk atau teknologi yang usang, akan tetapi karena keputusan yang buruk atau sikap yang kuno. Kesiapan untuk berkinerja, berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin ataupun bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaan.

Berdasarkan pendapat yang dikutip, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati

bersama baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

#### 2.1.1.1. Indikator kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja atau indikator. Pengukuran kinerja menurut Rahman (2020:25) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi terhadap efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kerja dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Menurut Dharma dalam Mukson dan Hamidah (2020:54) mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut: a) kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau harus dicapai, b) kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya), c) ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Robbins dalam Revida (2022:59) mengatakan bahwa indikator kinerja dapat diukur melalui :

1. Kualitas (mutu), yaitu persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan;

2. Kuantitas (jumlah), yaitu target yang diharapkan atau melebihi target yang telah ditetapkan dan produksi yang dihasilkan;
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktunya dan tingkat aktivitas diselesaikannya serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;
4. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi harus dimaksimalkan dengan menaikan hasil dalam penggunaan sumber daya;
5. Efisiensi, yaitu mengukur derajat kesesuaian penghasilan output dengan menggunakan biaya yang sedikit.

Sedangkan Sutrisno (2009) menyatakan bahwa indikator kinerja, yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecakapan mental, dan sikap.

Menurut pendapat Robbins dalam Revida (2022:59) indikator dari variabel kinerja dalam penelitian ini yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan efesiensi. Indikator ini dipilih untuk mengetahui bagaimana upaya pegawai pada kantor Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

#### 1.1.1.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ruky dalam Tangkilisan (2005:180) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut.

1. Teknologi, yaitu meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik, yaitu meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan;
4. Pengelolaan sumber daya manusia, yaitu meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.
5. Budaya organisasi, yaitu sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi tersebut;
6. Kepemimpinan, yaitu sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar berkeja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Umar dalam Buulolo dan Zalogo (2021:194) keenam faktor berikut dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

1. Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah sikap dan kewajiban seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan yang berlaku.
2. Motivasi. Pimpinan organisasi perlu mempunyai motivasi kerja dari anggota organisasi untuk mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.
3. Pendidikan. Pada umumnya seorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaiannya tujuan perusahaan.

5. Ketrampilan. Ketrampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Ketrampilan pegawai dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui *training*, kursus-kursus, dan lain-lain.
6. Sikap etika kerja. Sikap seorang atau sekelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dalam kelompok lain.

Davis dan Newstrom dalam Revidia (2022:61) mengatakan bahwa kedua faktor berikut dapat mempengaruhi kinerja.

1. Faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis, yaitu kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality knowledgw skill*. Artinya bila pimpinan dan pegawai memiliki IQ yang baik, pendidikan yang memadai, dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari – hari maka akan mudah menjalankan kinerja secara maksimal;
2. Faktor motivasi (*motivation*), yaitu diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja atau situasi dilingkungan organisasi yang meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan dan kondisi kerja. Bila bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi atau sebaliknya.

#### 2.1.2. Disiplin kerja

##### 2.1.2.1. Pengertian disiplin kerja

Dari hasil kajian membaca buku, teks dan jurnal, ternyata pendapat para ahli mengenai konsep atau pengertian disiplin kerja berbeda-beda. Menurut Menurut Hasibuan dalam Yadnya (2022:15) mengatakan bahwa kedisiplinan adalah

kesadaran atau kesediaan seseorang mentaati dan melaksanakan semua peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya Singodimedjo dalam (Yadnya (2022:15) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Disiplin kerja adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang telah ditetapkan oleh organisasi, Sinambela dalam Yadnya (2022:16). Hal itu dipertegas oleh Rivai dan Sagala dalam Subyantoro (2020:226) yang mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan kerja, nilai dan norma yang berlaku di suatu perusahaan tempat mereka bekerja.

#### 2.1.2.2. Dimensi Disiplin kerja

Para ahli mengemukakan pendapat tentang dimensi disiplin kerja yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja. Salah satunya adalah Rivai dalam Ichsan et al. (2020) yang mengatakan bahwa dimensi untuk mengukur disiplin kerja yaitu: (1) Disiplin Preventif, (2) Disiplin Korektif, dan (3) Disiplin Progresif.

Hal ini ditegaskan oleh Davis dalam Mangkunegara (2011:129), yang mengatakan bahwa terdapat tiga bentuk dimensi disiplin kerja, yaitu: (1) Disiplin Preventif, artinya tindakan tersebut mempunyai tujuan pokok yaitu mendorong

sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi. Indikatornya adalah absensi, kesadaran, pelaporan, rekap data, SOP/tata tertib yang jelas dan dapat dipahami. (2) Disiplin Korektif, artinya tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran tinggi, dengan indikator : Kesiapan menerima sanksi yang mengandung makna, pemberitahuan atas sanksi yang diterima, keputusan yang adil. 3) Disiplin Progresif, artinya tindakan disiplin berupa hukuman berat dengan maksud untuk memperbaiki sebelum hukuman lebih berat dijatuhkan. Indikator : adalah teguran lisan dan skorsing.

#### 2.1.2.3. Indikator Disiplin kerja

Indikator untuk mengukur disiplin kerja menurut Rivai dalam Gide (2016), meliputi:

(1) aturan kerja dan dengan indikator: (a) tingkat kehadiran pegawai dengan standar kehadiran yang telah ditetapkan perusahaan, (b) ketentuan jam kerja, (c) instruksi dari atasan, (d) bekerja dengan cara kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. (2) etika kerja dengan indikator (a) tingkah laku pegawai terhadap atasan dan rekan kerja, (b) kejujuran pegawai dalam bekerja dan, (c) tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan. Selanjutnya menurut Gusti dalam Gide (2016) bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai diantaranya: (1) etika kerja dengan indikator: (a) tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas. (2) peraturan kerja dengan indikator: (a) penggunaan waktu secara efektif, dan (b) ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Ditegaskan lagi oleh Mangkunegara dan Octorent dalam (Gide, 2016) bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja yaitu: (1) ketepatan waktu

datang ke tempat kerja, (2) ketepatan jam pulang ke rumah, (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, (4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, (5) tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, dan (6) melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator dari disiplin kerja, maka dapat disimpulkan indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja meliputi: (1) ketepatan waktu datang ke tempat kerja, (2) ketepatan jam pulang ke rumah, (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, (4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, (5) tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, dan (6) melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya. Dalam penelitian ini indikator disiplin kerja merujuk pada pendapat Mangkunegara dan Octorent.

#### 2.1.2.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap kinerja

Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk mengikuti aturan hukum dan tata tertib sehingga sadar akan melaksanakan dan menaati peraturan tersebut. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Sutrisno dalam Khasanah (2016) mendefinisikan disiplin sebagai sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku di sekitarnya dan disiplin pegawai sangat mempengaruhi tujuan instansi. Salah satu cara meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan memiliki disiplin kerja yang baik

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan

produktivitas kerja pegawai. Disiplin yang baik dari pegawai akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas pegawainya. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja pegawai maka nilai kinerja dari setiap pegawai pun akan diketahui. Hal tersebut penting karena disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat erat. Pegawai yang berdisiplin diri dalam bekerja maka ia akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah. Sebaliknya pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka ia akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolok ukur dari penilaian hasil kinerja pegawai. Setiap pegawai yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara personal. Semakin memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi. Pegawai yang mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat pegawai bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi pegawai yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang akan menghasilkan kinerja

yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya melalui peningkatan disiplin kerja. Setiap organisasi mengharapkan kinerja pegawainya dapat meningkat. Kinerja yang baik dapat menciptakan kualitas, kuantitas kerja dan prestasi kerja.

### 2.1.3. Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1. Pengertian motivasi kerja

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang diterapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Nawawi dalam Siregar (2020:167) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Selanjutnya Hezberg dalam Solehah dan Ishak (2020:14) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat peristensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun di luar individu (motivasi eksterinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya.

Menurut Rivai dan Sagala dalam Siregar (2020:167) bahwa motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbins

dan Coulter dalam Marwan (2020:59), motivasi merupakan proses kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai “suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang, yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu daya pendorong yang mengakibatkan keadaan jiwa atau kondisi mental seseorang dalam menghadapi dan melaksanakan tugas atau pekerjaannya didasari pada alasan dan tujuannya masing-masing. Oleh karena itu maka motivasi merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja bagi pegawai. Aspek yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu dorongan eksternal dan internal; jadi motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

#### 2.1.3.2. Jenis-jenis motivasi

Hasibuan dalam Badrianto (2021:87) membagi motivasi menjadi dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif. Motivasi positif memiliki arti yaitu bahwa pimpinan merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi melewati target yang telah ditetapkan. Motivasi positif akan

membuat semangat kerja bawahan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif. Motivasi negatif berarti pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman atau sanksi apabila tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi negatif yang diberikan membuat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan kinerja karena mereka takut dihukum; tetapi dalam jangka waktu yang panjang akan berakibat kurang baik.

Dari kedua jenis motivasi yang telah dijelaskan, maka pihak pimpinan harus jeli dalam memilihnya. Pemberlakuan motivasi yang keliru, akan berdampak buruk bagi perusahaan serta memerlukan kontrol dari pimpinan agar kinerja bawahan tetap berada pada koridor dan tidak melewati batas yang dapat berakibat negatif.

#### 2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Hasibuan (2003:86) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terbagi menjadi dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tak langsung.

1. Motivasi Langsung, yaitu motivasi materiil dan nonmateriil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
2. Motivasi Tak Langsung, yaitu motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya mesin yang baik, ruangan kerja yang terang, suasana kerja, penempatan yang tepat.

Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja pegawai sehingga produktif.

Saydam dalam Mathematics (2016:10-12) berpendapat bahwa motivasi kerja individu dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni : faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

#### 1. Faktor internal

- a) Kematangan pribadi. Orang yang bersifat egois dan kemandirian, biasanya kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil dan nilai yang dianut serta sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
- b) Tingkat pendidikan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi, karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya. Sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer, maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.
- c) Keinginan dan harapan pribadi. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

- d) **Kebutuhan.** Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi. Semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang dimiliki pegawai tersebut untuk bekerja keras.
- e) **Kelelahan dan kebosanan.** Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja, yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- f) **Kepuasan kerja.** Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya, akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

## 2. Faktor Eksternal

- a) **Kondisi lingkungan kerja.** Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan, dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
- b) **Kompensasi yang memadai.** Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan dalam memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.
- c) **Supervisi yang baik.** Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan

positif dan memotivasi pegawai dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja, memberi pegawai umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja pegawai dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para pegawai.

- d) Ada jaminan karir. Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang dilakukan seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut.
- e) Status dan Tanggung Jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu, merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang yang menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.
- f) Peraturan yang fleksibel. Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai

dalam organisasi. Apabila kebijakan didalam organisasi dirasa kaku oleh pegawai, maka akan cenderung mengakibatkan pegawai memiliki motivasi yang rendah. Dengan melihat berbagai persepsi tentang motivasi yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang kuat yang dapat mendorong individu dalam pencapaian tujuan tertentu. Motivasi kerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu keinginan kuat pegawai, yang mampu mendorong untuk giat dalam bekerja demi tercapainya tujuan bersama yakni visi, misi serta tujuan dalam sebuah instansi maupun lembaga.

Beberapa faktor yang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non-uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi individu dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhan masing-masing individu.

#### 2.1.3.4. Indikator motivasi kerja

Maslow dalam Nursalam (2018:15-16) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan kelima indikator berikut untuk mengetahui motivasi kerja pegawai.

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampiran, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2019:18) terdapat 8 indikator motivasi berikut.

1. Daya pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

## 2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengidentifikasi adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

## 3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain, agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

## 4. Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses menciptakan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

## 5. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks, tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil atau prestasi tertentu. Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seorang yang mampu mendayagunakan atau menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang yang terampil.

## 6. Tanggung jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

## 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan, atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

## 8. Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan, dimana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang; dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Siagian

### 2.1.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, yang dapat meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear, dalam artian bahwa dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi, yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai dan tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan suatu kekuatan sumber daya manusia yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang, untuk mengambil tindakan yang dikehendaki. Perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sutikno dalam Ferdiansyah (2021:60) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya pendorong, yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi untuk mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan serta berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan dan mengarahkan perilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya, untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam dunia pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Terdapat elemen yang menjadi suksesnya suatu motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas; bila seorang pegawai termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan merupakan suatu kondisi yang mendorong untuk dan harus memenuhi kebutuhan.

Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada pegawai yang memiliki motivasi

kerja yang tinggi dan ada yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Apabila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seorang pegawai tersebut juga rendah. Jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi, maka pegawai tersebut akan bekerja dengan tekun dan berdedikasi tinggi, sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Setiap pegawai akan menginginkan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya. Penghargaan tersebut berupa kompensasi atau imbalan yang adil. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian kinerja secara objektif yang akan bermuara pada upaya peningkatan kinerja. Kinerja seorang pegawai akan mudah dicapai jika didukung dengan motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul, apabila pekerjaan yang dikerjakan mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai tersebut.

Mangkunegara dalam Fahmi (2020:36) mengatakan bahwa “faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi”. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya, yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan kerja. Karena setiap perubahan tidak lepas dari adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan, dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian

tujuan tertentu, yang akhirnya disebut sebagai kinerja pegawai. Jadi, semakin kuat motivasi atau dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai, maka akan maksimal kinerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri. Motivasi merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi, akan berusaha dengan sekuat tenaga, supaya pekerjaan yang dikerjakannya memberikan hasil yang sebaik-baiknya, sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja.

#### 2.1.4. Kepemimpinan

##### 2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan

Disadari atau tidak, konsep kepemimpinan sudah ada sejak manusia lahir ke dunia. Dalam kehidupan manusia ada orang yang mengatur, mengatur, memimpin, mengarahkan, memotivasi manusia dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Orang yang mengatur, memimpin, mengarahkan dan memotivasi tersebut disebut sebagai pemimpin, sedangkan proses mengatur, memimpin, mengarahkan dan memotivasi disebut kepemimpinan (Sahir, 2020:77).

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam setiap aktivitas kehidupan manusia dimanapun berada, baik dalam organisasi skala kecil maupun besar, organisasi pemerintah maupun swasta bahkan dalam organisasi skala global maupun internasional. Tidak dapat dibayangkan, bila tidak ada pemimpin atau kepemimpinan dalam kehidupan manusia, maka tidak ada orang yang mengatur, memimpin, mengarahkan, memotivasi dan bahkan tidak ada orang yang bertanggungjawab dalam satu kelompok masyarakat ataupun organisasi tertentu. Sudah pasti akan terdapat kekacauan, ketidakteraturan dan ketidaktertiban. Untuk

itulah sangat diperlukan kepemimpinan dalam kehidupan masyarakat maupun organisasi.

Dalam suatu perusahaan, pemimpin merupakan salah satu faktor penting, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai, dikarenakan pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya, dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber yang mempengaruhi dapat bersifat formal, seperti informasi yang berdasarkan peringkat manajemen dalam suatu organisasi. Robbins *et al.* dalam Harini (2021:125).

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Menurut Yuki dalam Bormasa (2022:26) ada 4 sifat kepemimpinan harus dimiliki dan diterapkan oleh pemimpin untuk mengefektifkan organisasi.

- a. Kepandaian. Pemimpin yang sukses, cenderung memiliki kepandaian yang jauh lebih tinggi dibandingkan bawahannya.
- b. Kematangan/ kedewasaan. Pemimpin yang sukses, cenderung memiliki kematangan emosi yang lebih baik dan pandangan yang luas.
- c. Dorongan prestasi. Pemimpin yang sukses, berorientasi pada hasil; mereka telah berhasil mencapai sasaran dan akan memiliki motivasi baru untuk mencapai sasaran lain yang sudah direncanakan.
- d. Integritas. Integritas merupakan kesesuaian antara apa yang dikerjakan dan apa yang dilakukan oleh seseorang. Pemimpin yang sukses selain memiliki kecerdasan dan kedewasaan, maka dia juga harus memiliki integritas kerja sehingga dapat mencapai keberhasilan dalam organisasi.

Dari sifat – sifat kepemimpinan diatas, jika setiap pemimpin menerapkan dalam tugas dan tanggungjawabnya maka akan mencapai keberhasilan bagi organisasi itu sendiri maupun mitra kerja masyarakat.

#### 2.1.4.2. Indikator kepemimpinan

Indikator–indikator kepemimpinan menurut Martoyo dalam Bahri (2016) diantaranya sebagai berikut.

1. Kemampuan analitis, yaitu kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan berkomunikasi, yaitu keterampilan dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat. Seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
3. Keberanian. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.
4. Kemampuan mendengar. Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuan serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran orang lain, terutama bawahannya.
5. Ketegasan. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

#### 2.1.5. Budaya Organisasi

##### 2.1.5.1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dalam Suprayitno (2023:207) mengatakan bahwa budaya perusahaan/organisasi merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Selanjutnya Siagian dalam Ariana (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan, sehingga

tercipta kesepakatan bersama. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama, yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri.

Menurut Robbins dalam Maryati (2014) mengatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- a) Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Memudahkan penerusan komitmen, hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d) Mendorong stabilitas sistem sosial sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Membentuk rasa dan kendali, yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Ahmad (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Menurut Wood, dkk dalam Nuning (2021:116) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi, dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Selanjutnya Tosi, dkk dalam Nuning (2021:116) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-

pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Dari beberapa definisi atau pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai yang mempunyai makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya dan disosialisasikan serta dapat terimplementasi pada perilaku dan sikap masing – masing pegawai dalam kehidupan berorganisasi.

#### 2.1.5.2. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diukur melalui karakteristik-karakteristik yang nampak dalam sebuah organisasi. Robbins dalam Sudrajat (2021:119) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian secara detail.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Indikator budaya organisasi menurut Mckenna dalam Saputra et al. (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara manusia dengan manusia

Keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

- b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja dalam bekerja bersama dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

- c. Penampilan pegawai

Penampilan pegawai ialah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaiannya dan penampilannya.

#### 2.1.5.3. Dimensi Budaya Organisasi

Denison dalam Wahyuni (2021:10) mengaitkan budaya dengan efektivitas organisasi, dengan penjelasan secara teoritik bahwa efektifitas organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, sebagai berikut :

- a. Fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan para anggota organisasi.
- b. Fungsi dari kebijakan dan praktik organisasi.
- c. Fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.
- d. Fungsi dari hubungan antara nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi, kebijakan dan praktik organisasi serta lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, selanjutnya Denison dalam Mulyadi dan Sembiring (2016) mengemukakan empat dimensi budaya organisasi yang terkait dengan tingkat efektivitas organisasi. Keempat dimensi budaya tersebut adalah:

- a. *Involvement*. Merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi pegawai (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui mekanisme informal dan struktur formal organisasi.
- b. *Consistency*. Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas melalui integrasi normatif yang direfleksikan dalam kecocokan antara *ideology* dengan praktik sehari-hari dan tingkat *predictability system* organisasi.
- c. *Adaptability*. Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui tingkat fleksibilitas kondisi internal organisasi dan fokus organisasi terhadap aspek eksternal.

d. *Mission*. Dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi, dalam hal ini yang dimaksud dalam *mission* adalah komitmen atau keteguhan anggota organisasi terhadap suatu misi (*mission*) yang merupakan pengejawantahan dari sebuah nilai-nilai yang dibangun oleh suatu perusahaan. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui pemaknaan yang dilakukan oleh anggota organisasi (pegawai) terhadap eksistensi organisasi dan arah kebijakan organisasi.

#### 2.1.5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menurut Sutrisno dalam Muis et al. (2018) mengatakan bahwa budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen, akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku, untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Sopiah dalam Muis et al. (2018) mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh budaya nasional yang menjadi inspirasi lahirnya budaya organisasi. Jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik, maka kepuasan kerja akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak sehat, maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Kotter dan Haskett (2014:33) bahwa logika mengenai kekuatan budaya itu berhubungan dengan tingkat kinerja, dengan tiga gagasan, yaitu:

1. Penyatuan tujuan, dalam hal ini sebuah organisasi dengan adanya budaya yang kuat untuk mencapai tujuan dari organisasi dapat menghilangkan perbedaan. Artinya bahwa prestasi kecil dan besar pada kinerja pegawai dianggap sama saja.
2. Budaya yang kuat itu selalu dianggap membantu kinerja bisnis, karena membuat suatu tingkat perlu motivasi yang besar dalam diri setiap pegawai.
3. Budaya yang kuat juga selalu dianggap bahwa membantu kinerja dengan memberikan susunan dari kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar dengan birokrasi yang sifatnya menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya organisasi mempengaruhi pembentukan kinerja yang efektif, sebagaimana dalam pernyataan Imai dalam Santoso et al. (2020) bahwa budaya korporat yang dianut oleh organisasi atau *Organizational Culture* (budaya organisasi) merupakan faktor yang tersusun dan nyata dalam menentukan kekuatan menyeluruh pada perusahaan, produktivitas dan daya saing dengan jangka waktu yang panjang.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah jurnal penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1  
 Penelitian terdahulu

Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Rahayu Saputri, Nur Rahmah Andayani (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production di PT. Cladtek BI-Metal Manufacturing Batam	Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Nikolas Ivan Waskita Adiyasa, Windayanti (2019)	Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
Febriansyah, Saptaningsih Sumarmi, Siswoyo Haryono (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumsel Dimediasi Motivasi Kerja	Kepemimpinan, kemampuan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja
Raden yohanes Luhur (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Biro pengawasan dan pemeriksaan PT. Bank Panin Tbk	Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Panin Tbk
Said Muhammad Rizal1, Radiman (2019)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai	Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai. Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai.

Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Muhammad Ras Muis (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
Ahmad Rivai (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance-Medan
Sutoro (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai BPSM Provinsi Jambi
Diah Pranitasari (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Posmi Steel Indonesia

Fandy Akbar Sake, Jamaluddin, Herlina Sakawati (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru
Meilisa Dewi Putri, Zefriyenni, Lusiana (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Guru dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kepemimpinan. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Guru. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Guru. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap Disiplin Guru.
Natalia Susanto (2019)	Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka	Motivasi kerja, Kepuasan kerja dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka
Raden Yohanes Luhur (2014)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Biro pengawasan dan pemeriksaan PT. Bank Panin Tbk	Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Panin Tbk
Said Muhammad Rizal, Radiman Radiman (2019)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai	Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai

Jufrizen, Tiara Safani Sitorus (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan disiplin kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
Nico Harumanu Feel, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Disiplin kerja memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.
Reza Nurul Ichsan, Eddi Surianta, Lukman Nasution (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – I Bukitbarisan Medan	Secara umum disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Ajendam I Bukit Barisan Medan
Kardinah Indrianna Meutia, Cahyadi Husada (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan

Said Muhammad Rizal, Radiman Radiman (2019)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai	Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai
Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja
Reza Nurul Ichsan (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo	Secara umum kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai
Alimin Suli (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Fakfak	Terdapat pengaruh yang positif antara Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja
Fandy Akbar Sake, Jamaluddin, Herlina Sakawati (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai
Meilisa Dewi Putri, Zefriyenni, Lusiana (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Guru dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap Disiplin Guru

### 2.3. Kerangka Berpikir Teoritis

Disiplin kerja pegawai perlu diperhatikan karena disiplin kerja akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Semakin baik tingkat

kedisiplinan pegawai, akan berdampak baik pula pada kinerjanya. Banyak faktor yang perlu mendapatkan perhatian untuk menganalisis kinerja pegawai. Faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut diantaranya mencakup, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja. Tingkat kedisiplinan pegawai tidak bisa dipisahkan dengan kinerja, tidak dapat dipungkiri bahwa semakin baik tingkat kedisiplinan pegawai maka secara langsung akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut. Rivai dan Sagala dalam Yulistiyono (2021:279), mengatakan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai, agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku.

Selain disiplin kerja kepemimpinan yang baik, budaya organisasi dan motivasi kerja yang tinggi juga menjadi faktor penentu dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan, kepemimpinan yang baik akan memberikan rasa nyaman bagi para pegawai, hal ini tentu akan membuat para pegawai bekerja dengan lebih baik.

Dalam suatu organisasi, pemimpin merupakan salah satu faktor penting, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai, dikarenakan pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut.

Selain kepemimpinan faktor budaya organisasi juga dapat menjadi penentu dalam membentuk kedisiplinan pegawai. Hal ini senada dengan pendapat Tika dalam Setiono (2019:26) tentang fungsi budaya organisasi yaitu sebagai pola perilaku yang berisi norma tingkah laku, dan menggariskan batas-batas toleransi

sosial, dan juga sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya.

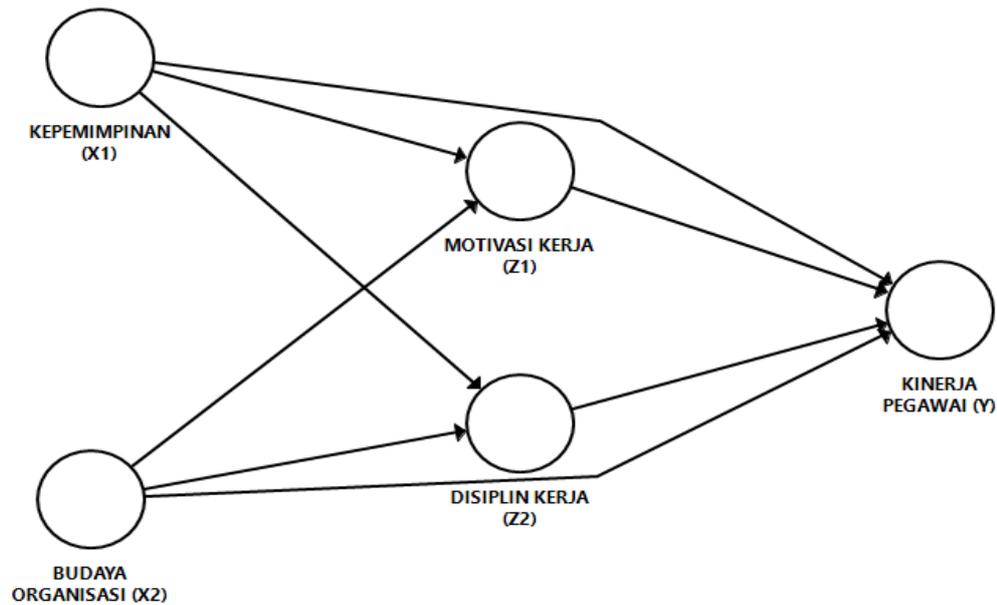
Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Wulantika dalam Hartati et al. (2019) bahwa motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia, sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi, kehidupan manusia akan lebih baik.

Penelitian terdahulu yang menunjukkan peran motivasi dan disiplin dalam memediasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Febriansyah et al. (2020) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumsel Dimediasi Motivasi Kerja". Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan, kemampuan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu variable kepemimpinan, kemampuan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasbiyadi dan Azis (2021) yang berjudul "Mengukur Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." Hasil penelitian menunjukan bahwa baik secara serempak maupun secara parsial variabel kepemimpinan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kinerja pegawai serta disiplin kerja sebagai mediasi dalam hubungan kepemimpinan terhadap kinerja dan motivasi terhadap

kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.1. kerangka berpikir di bawah ini.

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan Tujuan Penelitian, maka variabel yang dianalisis adalah variabel bebas yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel *intervening* adalah Motivasi kerja ( $Z_1$ ) dan Disiplin kerja ( $Z_2$ ), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Selanjutnya untuk masalah-masalah dirumuskan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai, motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur cukup baik.

2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
6. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
7. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
8. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
9. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur

10. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
11. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
12. Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur
13. Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Propinsi Nusa Tenggara Timur