

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di dalam organisasi perlu di kelolah secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan kinerja (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukan dari hasil kerjanya (Kasmir, 2016: 182). Menurut Mangkunegara (2016) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sedangkan menurut Akbar (2017) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Secara umum, pengertian kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai/karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingan dengan standar pekerjaan. Menurut Sapitri

dan Suryalena (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (karyawan). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, pengawasan kerja dan motivasi.

Budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah (Afandi, 2016:80). Budaya organisasi artinya menyangkut aspek nuansa dan suasana kejiwaan yang terdapat pada lingkungan perusahaan yang mempengaruhi semangat karyawan bekerja. Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Kultsum, 2017). Menurut Jufrizen (2017) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Menurut Robbins dalam Hendra (2020) budaya organisasi adalah suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Hasibuan (2016:242) berpendapat bahwa *Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise*

according to the requirement of its plans. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hendra (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi suatu perusahaan maka berdampak kepada penurunan kinerja karyawan. Widiarni (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan artinya, apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat tentu akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik, ini berarti perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Tarba et al (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Alireza et al (2017) menyatakan bahwa memang benar budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditemukan oleh Gita dan Yuniawan (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena budaya organisasi yang diciptakan masih belum cukup baik untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Selain budaya organisasi, pengawasan kerja pada perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan, Dauly dkk (2017) menyatakan bahwa pengawasan kerja adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya

semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, sehingga pengawasan dalam organisasi apapun menjadi mutlak dilakukan.

Handoko (2016) mengemukakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis yang menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem umpan balik. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan serta mengambil tindakan pemeriksaan yang diperlukan untuk menjamin semuanya. Menurut George R. Terry dalam Fitra Margaret (2017:98) menyatakan bahwa pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan. Pendapat diatas memberikan makna, pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut Kadarman dalam Harianto (2020) pengawasan kerja adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada rencana untuk merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kurshin dan Nurlaila (2016) yang menyatakan bahwa pengawasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya pelaksanaan fungsi pengawasan dengan baik akan memberikan sumbangan yang besar pula dalam meningkatkan kinerja karyawan. Zhou et al

(2018) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai., artinya kinerja karyawan bisa tercapai dengan adanya pengawasan. Idris et al (2020) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Alum dan Cheng (2020) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Nasution dan Pasaribu (2020) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, artinya tingkat pengawasan secara positif maupun negatif dapat mempengaruhi kinerja pada yayasan tersebut. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja.

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018 : 23). 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 (Hasibuan, 2016:142). Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Jufrizen, 2017).

David McClelland dalam Mangkunegara (2016:94) bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Menurut

Sutrisno (2016) motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan.

Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian dari Ariyana dan Novarini (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa pengaruh yang positif menunjukkan peningkatan pada motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Fadhil dan Mayowan (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikatakan bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka nilai kinerja karyawan akan semakin tinggi. Said et al (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kuvaas et al (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin baik motivasi kerja yang berkaitan dengan semangat kerja dalam diri karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan perusahaan. Hal yang sama pula di nyatakan oleh Farisi dkk (2020) bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

PT. Kembar Putra Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor yang terbesar di Bali yang berlokasi di Mengwi, Badung. Saat ini produktivitas kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur mengalami penurunan.

Berdasarkan observasi dan pengamatan yang dilakukan pada pegawai memang benar terdapat permasalahan pada kinerja pegawai, yaitu karena kurangnya kualitas dan kuantitas

dari para pegawai tersebut menyebabkan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu menjadi terhambat karena kinerja yang semakin menurun dan kinerja pegawai berada pada kondisi belum optimal. Perusahaan perlu menilai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas. Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan setiap pegawai. Didalam melakukan penilaian kinerja pegawai, perusahaan harus memilih standar penilaian kinerja sendiri, sehingga penilaian kinerja pegawai di perusahaan dapat dilakukan seobjektif mungkin. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Standar Penilaian Kinerja Pegawai
PT. Kembar Putra Makmur

| No | Kategori | Persentase (%) |
|----|--------------|----------------|
| 1. | Sangat baik | 86% - 100% |
| 2. | Baik | 71% - 85% |
| 3. | Sedang | 57% - 70% |
| 4. | Buruk | 31% - 56% |
| 5. | Sangat buruk | ≤ 27% |

Sumber: PT. Kembar Putra Makmur, (2020)

Berdasarkan Tabel 1.1, menurut data di PT. Kembar Putra Makmur menjelaskan bahwa standar penilaian di perusahaan dilihat berdasarkan persentase, kinerja yang sangat baik mendapatkan persentase antara 86% - 100%, sedangkan kriteria baik mendapatkan persentase sebesar 71% - 85% dan kategori sedang mendapatkan persentase 57% - 70%. Serta kategori rendah dan sangat rendah berada pada persentase 31% - 56% dan dibawah

27%. Dari standar penilaian kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur, didapatkan hasil rekapitulasi kinerja tahunan periode tahun 2019 hingga 2020 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai PT. Kembar Putra Makmur
Periode Tahun 2018 – 2020

| No | Tahun | Hasil penilaian | Kategori |
|----|-------|-----------------|----------|
| 1. | 2018 | 74,33% | Baik |
| 2. | 2019 | 66% | Sedang |
| 3. | 2020 | 55,37% | Buruk |

Sumber: PT. Kembar Putra Makmur, (2020)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat hasil rekapitulasi penilaian kinerja pegawai selama 3 (tiga) tahun terakhir terhitung mulai tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Bahwa kinerja pegawai pada PT. Kembar Putra Makmur mengalami penurunan dari tahun 2018 sebesar 74,33% kemudian di tahun 2019 terjadi penurunan sebesar 65% dan pada tahun 2020 kinerja pegawai mengalami penurunan kembali sebesar 55,37% adanya penurunan 10% dari tahun 2019 ke tahun 2020 karena permasalahan pada kinerja pegawai dimana masih ditemukannya pegawai yang sering terlambat dan tugas – tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan tepat waktu sehingga menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara bersama pimpinan, budaya organisasi yang ada di PT. Kembar Putra Makmur kurang maksimal dan berjalan kurang baik seperti orientasi pada tim yang kurang baik menyebabkan tidak disiplinnya karyawan untuk bekerja, sebagai contoh ketika karyawan pada bidang tertentu begitu sibuk dengan pekerjaannya dan mungkin akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya, guna memenuhi target dan meningkatkan produktivitas perusahaan, sedangkan karyawan pada bidang yang berbeda tidak begitu mempunyai pekerjaan banyak, bahkan banyak waktu yang dihabiskan untuk bersantai. Hal

tersebut yang membuat tidak adil antara pekerjaan karyawan satu dengan yang lain. Budaya organisasi yang telah di terapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan antara satu dengan yang lain tidaklah sama, tetapi mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu memajukan organisasi atau perusahaan yang mereka miliki.

Budaya organisasi yang rendah akan menghasilkan performa kerja yang menurun sehingga dapat menghambat pekerjaan pegawai itu sendiri, hal tersebut dapat dinilai dari tingginya tingkat absensi dan tingkat angka keterlambatan kerja pegawai, dimana hal ini dapat dilihat dari tingkat data absensi pegawai pada tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Pegawai PT. Kembar Putra Makmur 2020

| No | Bulan | Jumlah Pegawai (Orang) | Jumlah Hari Kerja | Total Hari Kerja | Pegawai yang Tidak Hadir | Jumlah Absen | Tingkat Absensi |
|-----------|-----------|------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|--------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5=3*4$ | 6 | $7=5-6$ | $8=6:5*100$ (%) |
| 1 | Januari | 54 | 31 | 1674 | 37 | 1637 | 2,21 |
| 2 | Februari | 54 | 28 | 1512 | 39 | 1473 | 2,57 |
| 3 | Maret | 54 | 31 | 1674 | 45 | 1629 | 2,68 |
| 4 | April | 54 | 30 | 1620 | 51 | 1569 | 3,14 |
| 5 | Mei | 54 | 31 | 1674 | 38 | 1636 | 2,27 |
| 6 | Juni | 54 | 30 | 1620 | 32 | 1588 | 1,97 |
| 7 | Juli | 54 | 31 | 1674 | 39 | 1635 | 2,32 |
| 8 | Agustus | 54 | 31 | 1674 | 30 | 1644 | 1,79 |
| 9 | September | 54 | 30 | 1620 | 44 | 1576 | 2,71 |
| 10 | Oktober | 54 | 31 | 1674 | 45 | 1629 | 2,68 |
| 11 | November | 54 | 30 | 1620 | 47 | 1573 | 2,90 |
| 12 | Desember | 54 | 31 | 1674 | 52 | 1622 | 3,10 |
| Jumlah | | | 365 | 19710 | 499 | 19211 | 30,34 |
| Rata Rata | | | | | | | 2,52 |

Sumber: PT. Kembar Putra Makmur, (2020)

Berdasarkan Tabel 1.3, dapat dikatakan bahwa tingkat absensi pegawai PT. Kembar Putra Makmur tidak stabil setiap bulannya, hal ini dikarenakan adanya rata-rata presentase absensi pegawai yang mengalami peningkatan setiap bulannya. Tingkat rata-rata absensi yang terjadi pada PT. Kembar Putra Makmur periode 2020 sebesar 2,52%. Tingkat rata-rata presentase absensi ini melebihi tingkat toleransi yang telah ditentukan oleh perusahaan sebesar 3%. Jika tingkat absensi pegawai tidak dapat diatasi atau bertambah tinggi setiap bulannya maka akan mencerminkan kurangnya budaya organisasi di PT. Kembar Putra Makmur.

Berdasarkan wawancara bersama pimpinan, pengawasan yang dilakukan atasan terhadap karyawan PT. Kembar Putra Makmur yang masih kurang efektif antara lain adalah atasan tidak menetapkan standar waktu untuk mengukur kinerja karyawan, atasan kurang tegas dalam memberikan peringatan dan sanksi apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan atau penyimpangan, dan pengawasan yang dilakukan atasan tidak dilaksanakan setiap hari sehingga masih ada pegawai yang melakukan kesalahan.

Sedangkan permasalahan terkait motivasi yaitu berdasarkan survey, motivasi setiap karyawan PT. Kembar Putra Makmur sedikit rendah, disebabkan karena budaya organisasi dan pengawasan kerja yang kurang baik sehingga karyawan merasa kurang nyaman dan merasa kurang adil dalam melaksanakan pekerjaannya. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan kenyamanan dan keadilan serta memberikan pembinaan kepada karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan rendah. Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan perbuatan sebagai langkah pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pemberian motivasi akan efektif apabila terdapat keyakinan

dalam diri karyawan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, maka tujuan pribadi ikut tercapai.

Berdasarkan permasalahan – permasalahan tersebut, maka cukup relevan peneliti tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGAWASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KEMBAR PUTRA MAKMUR”**.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan diteliti dalam permasalahan ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur ?
2. Apakah pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur ?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur .
2. Pengaruh pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur.
3. Pengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur.

1.4. Manfaat Penelitian

Tugas akhir ini diharapkan mempunyai nilai manfaat dalam berbagai aspek, antara lain:

1. Menambah wawasan dan pemahaman peneliti pengaruh budaya organisasi, pengawasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur. Sehingga penulis mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT. Kembar Putra Makmur jika dipengaruhi oleh budaya organisasi, pengawasan kerja dan motivasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen PT. Kembar Putra Makmur dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang produktif.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Teory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan, keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Rahmawati, 2021).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) mempunyai banyak arti, budaya setiap orang berbeda dengan orang lain dan budaya akan sulit dijelaskan secara konseptual dan definitif apabila diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian organisasi mencakup juga aspek-aspek budaya yang terwujud dalam bentuk cerita-cerita, legenda bisnis yang berhasil, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang bermakna bagi setiap insan yang ada dalam organisasi itu.

Budaya organisasi artinya menyangkut aspek nuansa dan suasana kejiwaan yang terdapat pada lingkungan perusahaan yang mempengaruhi semangat karyawan bekerja. Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Kultsum, 2017).

Menurut Daft dalam Ikhsan (2016) mengartikan budaya sebagai sekumpulan nilai kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi. Pola ini dipelajari oleh para anggota karena mereka berhubungan dengan persoalan eksternal dan internal, sekaligus mengajarkan anggota baru bahwa pola ini merupakan cara yang benar untuk diterima, dipikirkan dan dirasakan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan

dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan manajer perusahaan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dalam Ikhsan (2016) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1) Berperan menetapkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

3. Elemen – Elemen Budaya Organisasi

McKenna dan Beech dalam Ikhsan (2016) mengelompokkan elemen-elemen budaya perusahaan sebagai berikut:

1) *Artifacts*

Merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifacts termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa dan tingkah laku anggota kelompok.

2) *Espoused values*

Alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran dan filosofi.

3) *Basic underlying assumption*

Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter dalam Andayani (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu seberapa besar organisasi mendorong anggotanya untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada detail, yaitu seberapa besar organisasi dan anggotanya menuntut ketelitian, analisis dan perhatian terperinci.
- 3) Orientasi hasil, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pencapaian sasarnya daripada cara pencapaiannya.
- 4) Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja tim dalam penyelesaian tugas.

- 6) Agresivitas, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang bersantai.
- 7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya keadaan sekarang agar tetap seperti keadaan sebelumnya (status quo) sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

5. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo dalam Andayani (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Faktor eksternal, segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
- 2) Faktor internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.3 Pengawasan Kerja

1. Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Daulay, Pasaribu, Putri & Astuti, 2017).

Menurut Siagian dalam Fitra (2017) pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organik, pengawasan

merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang direncanakan. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya.

2. Fungsi Pengawasan Kerja

Simbolon dalam Fitra (2017) mengemukakan bahwa, fungsi dari pengawasan yaitu:

- 1) Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap karyawan yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Mendidik para karyawan agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

3. Jenis – Jenis Pengawasan Kerja

Terdapat tiga jenis pengawasan kerja menurut Handoko (2016 : 359) yaitu :

1) Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan ini dimaksudkan sebagai upaya mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari tujuan dan juga sebagai koreksi sebelum suatu tahap kegiatan selesai.

2) Pengawasan langsung (*concurrent control*)

Pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu harus disetujui terlebih dahulu ataupun syarat yang harus terpenuhi sebelum dilanjutkannya kegiatan tersebut.

3) Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan ini merupakan suatu proses pengukuran hasil – hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

4. Prinsip – Prinsip Pengawasan Kerja

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melakukan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi pengawasan agar tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai serta rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Prinsip pengawasan dalam sebuah organisasi terhadap suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebenarnya adalah dalam rangka untuk melakukan perbaikan-perbaikan demi tercapainya suatu tujuan.

Hasibuan (2016:262), menetapkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

1) Prinsip tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*)

Pengawasan harus ditunjukkan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan atau deviasi perencanaan.

2) Prinsip efisiensi pengawasan (*principle of efficiency of control*)

Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang di luar dugaan.

3) Prinsip tanggung jawab pengawasan (*principle of control responsibility*)

Pengawasan hanya dapat dilaksanakan apabila manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

4) Prinsip pengawasan masa depan (*principle of future control*)

Pengawasan yang efektif harus ditunjukkan ke arah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.

5) Prinsip pengawasan langsung (*principle of direct control*)

Teknik kontrol yang efektif adalah dengan mengusahakan adanya manajer yang berkualitas baik. Pengawasan ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.

6) Prinsip refleksi perencanaan (*principle of reflection of plan*)

Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.

7) Prinsip penyesuaian dengan organisasi (*principle of organization suitability*)

Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan susunan organisasi.

8) Prinsip wewenang individual (*principle of individual control*)

Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik kontrol harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup organisasi yang dibutuhkan ini beda satu sama lain, tergantung pada tingkat tugas manajer.

9) Prinsip standar (*principle of standard*)

Kontrol yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.

10) Prinsip pengawasan terhadap strategis (*principle of strategic point control*)

Pengawasan yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditunjukkan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.

11) Prinsip kekecualian (*the exception principle*)

Efisien dalam kontrol membutuhkan adanya perhatian yang dihadapkan terhadap faktor kekecualian. Kecualian ini dapat terjadi ke dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.

12) Prinsip pengawasan fleksible (*principle of flexibility of control*)

Pengawasan harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.

13) Prinsip peninjauan kembali (*principle of review*)

Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

14) Prinsip tindakan (*principle of action*)

Pengawasan dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing dan directing.

5. Tujuan Pengawasan Kerja

Maksud dan tujuan dari pengawasan kerja menurut Dauly (2017 : 222) antara lain :

- 1) Sebagai cara untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah dapat berjalan lancar atau tidak.
- 2) Dapat memperbaiki kesalahan yang dilakukan karyawan dan melakukan pencegahan agar tidak terulang lagi terjadinya kesalahan yang sama.
- 3) Mengetahui penggunaan anggaran apakah penggunaannya telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau tidak.
- 4) Mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan program kerja.
- 5) Untuk mengetahui hasil dari pekerjaan jika dibandingkan dengan rencana yang sudah ditetapkan.

6. Indikator Pengawasan Kerja

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi pengawasan, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Handoko dalam Fitra (2017), yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut :

1) Prosedur

Rangkain tata kerja yang saling berhubungan sehingga menunjukkan adanya suatau urutan tahap demi tahap yang harus dikerjakan dalam rangka penyelesaian suatu pekerjaan.

2) Standar

Target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

3) Ketelitian

Merupaka ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

4) Pengukuran kerja

Tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan.

5) Perbaikan

Proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

7. Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan kerja menurut Handoko (2016 : 363-364) adalah sebagai berikut :

1) Perubahan lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi dapat berubah terus menerus seperti munculnya pesaing dengan inovasi dan produk baru, adanya bahan baku baru dan juga peraturan pemerintah yang baru. Sehingga dengan adanya pengawasan makan akan sangat mudah mendeteksi perubahan yang berpengaruh terhadap organisasi, sehingga

dapat dengan mudah menghadapi setiap tantangan atau juga bisa memanfaatkan kesempatan yang ada akibat dari perubahan tersebut.

2) Peningkatan kompleksitas organisasi

Dengan semakin besarnya organisasi maka memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati pula. Produk yang dihasilkan pun harus terus diawasi untuk menjamin kualitas dan probabilitas tetap terjaga dan dapat tercatat secara tepat.

3) Kesalahan

Dengan bawahan yang tidak pernah berbuat kesalahan maka manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.

4) Kebutuhan manajer dalam mendelegasikan wewenang

Tanggung jawab seorang manajer tidak berkurang walaupun telah mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Maka dengan mengimplementasikan sistem pengawasan manajer dapat menilai apakah bawahannya telah melaksanakan tugas yang dilimpahkan. Karena tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya.

UNMAS DENPASAR

2.1.4 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Siagian dalam Nasution (2020) motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh instansi sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2016) motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2. Fungsi – Fungsi Motivasi

Menurut Rahman dalam Putri (2021) fungsi motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
- 2) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) Sebagai penggerak, artinya motivasi akan berfungsi sebagai penentu cepat lambanya suatu pekerjaan.
- 4) Sebagai penolong untuk berbuat mencapai tujuan.
- 5) Penentu arah perbuatan manusia, yakni kearah yang akan dicapai.
- 6) Penyeleksi perbuatan, sehingga perbuatan manusia senantiasa selektif dan tetap terarah kepada tujuan yang ingin dicapai.

3. Tujuan Motivasi

Motivasi kerja bertujuan untuk memacu para karyawan agar mereka berkerja keras dan meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan individu mereka

maupun perusahaan. Beberapa tujuan dari motivasi kerja menurut sutrisno (2016) yaitu:

- 1) Dapat meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan
- 2) Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Dapat mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Dapat menciptakan hubungan kerja dan suasana kerja yang baik
- 7) Dapat meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya

4. Prinsip – Prinsip Motivasi

Menurut Hamali dalam Riantisari (2019) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

- 1) Prinsip partisipasi.

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

- 2) Prinsip komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan.

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

4) Prinsip pendelegasian wewenang.

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian.

Pemimpin yang meberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Riantisari (2019), indikator motivasi kerja karyawan adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

- 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang diinginkan seperti pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan dan penghargaan prestasi dari rekan kerja.
- 5) Kebutuhan aktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Afandi (2018:24) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Menurut Edison dalam Riantisari (2019) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Afandi (2018 : 84) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Rivai dalam Farisi (2020) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian serta mampu menciptakan karyawan yang handal yang mampu melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2. Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2016) adalah :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3. Indikator Kinerja

Mangkunegara dalam Siahaan (2019) indikator kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas

Mutu dari hasil kerja yang didasarkan pada standar yang diterapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.

2) Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.

3) Pelaksanaan tugas

Kemampuan pegawai untuk melakukan tugas yang dikerjakan dengan akurat tanpa melakukan kesalahan.

4) Tanggung jawab

Kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan serta prilaku kerjanya.

4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Afandi (2018 : 86-87) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan prilaku.
- 4) Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja yaitu prilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
- 7) Kepemimpinan yaitu prilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

- 8) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Gita dan Yuniawan (2016) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Arta Utama, dengan jumlah populasi 57 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Arta Utama.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2016) dengan judul pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non dosen pada Universitas Mercu Buana Jakarta, dengan jumlah populasi 206 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 135 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan non dosen pada Universitas Mercu Buana Jakarta.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa (2019) dengan judul pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, dengan jumlah populasi 81 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Widiarni (2019) dengan judul pengaruh budaya organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugerah Agung Alami Wings Surya Klungkung, dengan jumlah populasi 185 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 65 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugerah Agung Alami Wings Surya Klungkung.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Hendra (2020) dengan judul pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan, dengan jumlah populasi 57 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Kurshin dan Nurlaila (2016) dengan judul pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Maluku Utara, dengan jumlah populasi 52 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Maluku Utara.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Fitra Margaret (2017) dengan judul pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam At-Taqwa Gumawang, dengan jumlah populasi 201 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikansi secara parsial antara variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam At-Taqwa Gumawang.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Rompas, dkk (2018) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara, dengan jumlah populasi 50 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Harianto dan Saputra (2020) dengan judul pengaruh pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Centric Powerindo di Kota Batam, dengan jumlah populasi 102 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric Powerindo di Kota Batam.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Pasaribu (2020) dengan judul pengaruh pengawasan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat, dengan jumlah populasi 39 karyawan dan

sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Ariyana dan Novarini (2018) dengan judul pengaruh konflik peran, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta-Bali, dengan jumlah populasi 335 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 77 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta-Bali.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhil dan Mayowan (2018) dengan judul pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan AJB Bumi Putera Kota Malang, dengan jumlah populasi 100 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan AJB Bumi Putera Kota Malang.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Siahaan dan Bahri (2019) dengan judul pengaruh penempatan pegawai, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara, dengan jumlah populasi 145 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Farisi, dkk (2020) dengan judul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, dengan jumlah populasi 162 karyawan dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 62 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Antoni (2021) dengan judul pengaruh kompensasi sumber daya manusia, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Selatan, dengan jumlah populasi 45 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.