

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini khususnya dalam bidang teknologi dan ilmu pengetahuan, menjadikan sumber daya manusia suatu aset penting yang berpengaruh terhadap kemajuan bisnis. Sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk mewujudkan cita-cita perusahaan atau organisasi di tengah persaingan bisnis yang terjadi. Dalam suatu perusahaan segala sesuatu dituntut untuk dapat berjalan cepat lancar dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan mekanisme yang terus berkembang untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Hamali (2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sutrisno (2014) mengatakan bahwa, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang memiliki potensi untuk saling mempengaruhi terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Sehingga di dalam perusahaan keberadaan sumber daya manusia yang kompeten sangat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Perusahaan tentunya berdiri dengan tujuan yang jelas yaitu untuk mendapatkan laba yang sebesar-besarnya dan berusaha untuk mempertahankan eksistensinya di tengah banyaknya persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan

memanfaatkan faktor produksi yang dimilikinya seperti faktor sumber daya alam, modal, skill, dan tak terkecuali manajemen sumber daya manusia. Hamali (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya manusia merupakan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi Handoko (2015).

Hal ini mengacu pada *Goal - Setting Theory* dipelopori pertama kali oleh Dr. Edwin Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *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. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan penggerak utama dan penentu jalannya suatu perusahaan sehingga harus dikelola sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Sumber daya manusia harus senantiasa dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Untuk itu setiap karyawan dituntut memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi kerja yang tinggi, disiplin diri sehingga mampu berkolaborasi dengan perusahaan dengan ditunjukkannya kinerja yang baik dalam perusahaan dan tentunya akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang menuju pada

tercapainya tujuan perusahaan. Bangun (2012) mengatakan bahwa kinerja yaitu hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Simamora dan Putri (2013) berpendapat bahwa kinerja mengacu kepada tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan, dengan kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global.

Hasil observasi yang dilakukan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem terdapat penurunan pendapatan pada tahun 2019 hingga 2022 yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Pendapatan Koperasi Unit Desa Bebandem

No	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1	2019	1.535.090.120	1.098.500.000	76
2	2020	1.850.000.000	1.278.763.000	69
3	2021	2.534.059.418	1.041.138.020	51

Sumber: KUD Bebandem, Karangasem

Dilihat dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa belum tercapainya target hal ini menunjukkan indikasi bahwa belum optimalnya hasil kerja karyawan. Keberhasilan dengan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat dicapai melalui budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Supartha (2013) menyatakan bahwa perspektif budaya dan produktivitas yang paling bagus dan paling luas dilaporkan berkaitan dengan budaya yang kuat dan produktivitas unggul.

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, bila budaya organisasi mendukung strategi perusahaan, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Masih belum optimalnya pengembangan budaya organisasi terkait ketaatan karyawan dalam melaksanakan norma-norma yang berlaku yang dapat menunjang kinerja yang menjadi ciri khas perusahaan dengan perusahaan lainnya merupakan fenomena yang ditemukan sehingga perlu adanya pengembangan budaya organisasi yang lebih optimal. Andriani (2017) menjelaskan bahwa tanpa adanya budaya perusahaan atau organisasi, seorang pegawai cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai pendorong komitmen perusahaan merupakan faktor penting agar pegawai dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja pegawai tinggi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian dari Hasan (2017), Amanda (2017) yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selain itu hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Dunggio (2020), Maliah (2016), dan Zahriah (2015) bahwa semakin kuatnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan akan mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian terdapat hasil penelitian yang bertolak belakang dengan pernyataan tersebut, menurut Maabuat (2016) dan Masambe (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat menentukan kinerja karyawan. Hasil ini memberikan petunjuk untuk melakukan penelitian kembali.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting peranannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap karyawan diharapkan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sutrisno (2017), mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Berelson (2013) motivasi merupakan suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya suatu tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi yang baik akan berdampak terhadap kebahagiaan kehidupan karyawan dan meningkatkan kinerjanya, karena para karyawan merasa puas dengan apa yang diperoleh di perusahaan.

Motivasi mampu menentukan pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Masih terbatasnya dorongan - dorongan dan pengarahan dari pimpinan perusahaan terhadap karyawan sehingga kurang optimalnya kinerja karyawan merupakan fenomena yang ditemukan dalam perusahaan. Dengan adanya Motivasi yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan tentunya akan berdampak baik bagi pencapaian tujuan perusahaan. Jika motivasi kerja meningkat, maka akan berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari Sudarso (2020), Abid (2020), Rukmana (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. kemudian Wulandari, Tirtayasa (2020), Ardiana (2017) mengemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Artinya jika motivasi kerja meningkat, maka akan berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja. Namun demikian Hasil penelitian

tersebut bertolak belakang dengan penelitian dari Adha (2019), Inaray (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini memberikan petunjuk bahwa perlu dilakukan penelitian kembali.

Karakteristik pekerjaan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan merupakan besarnya tanggung jawab dan macam-macam tugas yang dibebankan kepada tenaga kerja. Porter (2015) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan sebagai sifat tugas yang meliputi besarnya tanggung jawab dan macam-macam tugas yang diemban karyawan. Panudju (2016), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. Jika keberadaan karakteristik pekerjaan sangat baik dalam perusahaan maka karyawan akan memandang pekerjaan sebagai hal penting berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan yang tentunya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Keanekaragaman keterampilan yang dimiliki oleh karyawan merupakan hal yang baik bagi perusahaan, namun ditemukan ada beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai keterampilan yang mereka miliki. Dari fenomena tersebut, perusahaan wajib memposisikan karyawan sesuai skill yang dimiliki sehingga kinerja karyawan dapat lebih optimal. Pentingnya karakteristik pekerjaan dapat membantu perusahaan dalam pembentukan identitas tugas yang ada sehingga terciptanya keteraturan kinerja karyawan yang sangat berdampak baik bagi pencapaian tujuan perusahaan. Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri antara satu

pekerjaan dengan pekerjaan lain. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya Saptarini (2015), Sari (2017) menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kemudian Rahayu (2021), Sridadi (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat penyesuaian karakteristik pekerjaan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sudja dan Mujiati (2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas karakteristik pekerjaan yang diterima karyawan maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Namun demikian, hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian Tanjung, (2020), Dewi, (2021) yang menyatakan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, serta adanya penelitian pendukung dan adanya gap, perlu penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Bebandem”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, penelitian ini penting dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem. Berdasarkan *grand theory* peningkatan kinerja dapat ditentukan oleh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Karakteristik Pekerjaan. Penelitian ini

dilakukan untuk menjawab gap pada penelitian sebelumnya yang ditemukan dalam masing-masing hubungan, dan memberikan konfirmasi dari peran Budaya organisasi, motivasi kerja, dan karakteristik pekerjaan dalam menentukan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem

1.4 Manfaat Penelitian

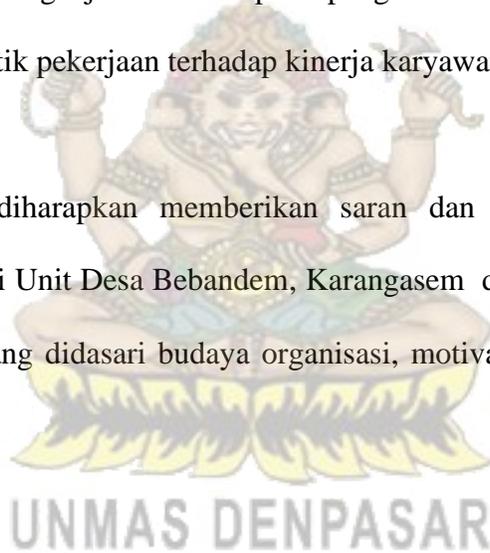
Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya memastikan *goal setting theory*. Hal ini dilakukan dengan mengkaji secara empiris pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan saran dan masukan terhadap pihak manajemen Koperasi Unit Desa Bebandem, Karangasem dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang didasari budaya organisasi, motivasi kerja, dan karakteristik pekerjaan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal-Setting Theory

Goal - Setting Theory dipelopori pertama kali oleh Dr. Edwin Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *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. Menurut Srimindarti (2012) *goal - setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Dapat dijelaskan pada Locke's model ini (Arsanti,2015), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan

Perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Keterkaitan teori *goal setting theory* dengan penelitian ini yaitu *goal setting theory* dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana karyawan memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan mempengaruhi konskuensi kinerja yang dihasilkan.

Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Adanya motivasi kerja yang juga memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Terbentuknya motivasi yang kuat, dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini berkaitan dengan setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya sehingga juga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pegawai membutuhkan keterampilan untuk menyelesaikan suatu tugas,

keterampilan pegawai ditentukan oleh aktivitas yang dikerjakan dan setiap aktivitas yang berbeda membutuhkan keterampilan yang beragam. Karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan keterampilan, identitas tugas dan otonomi yang berbeda pula. (Dayat,2018) berpendapat bahwa perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan individu yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Bila masing – masing pegawai sudah mengetahui jenis pekerjaan apa yang dihadapi dan cara khusus untuk menanganinya, maka hal ini dapat mempengaruhi pekerjaannya

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata (*job performance*) atau (*actual performance*) prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dessler (2017) menyatakan kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diterapkan. Sedangkan Susanto (2019) menyatakan kinerja karyawan dianggap dapat mempengaruhi, karena mengukur seberapa banyak mereka memberi hasil kerja yang positif kepada organisasi. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja adalah kemampuan individu atau kelompok untuk memberikan hasil yang memuaskan ditempat nya bekerja dalam bagian pekerjaan tertentu (Duha, 2018)

Munandar (2017) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai. Sedangkan Nursafitri (2015) menyatakan bahwa kinerja lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai kinerja yang ditetapkan. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal dan target yang telah ditentukan, sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana dan tercapai, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan mempunyai kinerja yang baik

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut Senen (2018) :

1. Kualitas, adalah sejauh mana proses atau hasil dari pelaksanaan kegiatan atau tugas tersebut diberikan hampir sempurna atau dekat tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, adalah jumlah yang dihasilkan atau total output yang dihasilkan oleh karyawan, seperti jumlah, unit, dan siklus aktivitas.
3. Ketepatan, sejauh mana aktivitas itu dilakukan selesai pada waktu yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi keluaran lain dan waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Efektivitas, sejauh mana penggunaannya sumber daya organisasi (seperti manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit sumber daya.
5. Pengawasan, sejauh mana pekerja dapat melakukan fungsi pekerjaan tanpa perlu pengawasan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

6. Dampak interpersonal, sejauh mana hal tersebut dilakukan karyawan mempertahankan harga diri, reputasi, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan mereka .

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja karyawan

Rantesalu (2016) penilaian kinerja perlu dilakukan seobjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan untuk berperilaku terhadap aktivitas mereka. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi dan penilaian yang dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui seperti apa kemampuan yang dimilikinya serta untuk mengukur produktivitas selama bekerja. Penilaian kinerja tidak hanya akan membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya saja, tetapi juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para karyawannya. Disamping itu juga penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan penggajian, promosi dan melihat perilaku karyawan

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Prawisentono dalam Murty (2012) berpendapat bahwa, “Manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan”. Disamping itu penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut akan menambah

motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, karena masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya

2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, Kasmir (2016) yaitu :

1. Kualitas (Mutu), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah), untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang
3. Waktu (jangka waktu), untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya
4. Penekanan biaya, biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan
5. Pengawasan, hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan
6. Hubungan antar karyawan, penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan atau antar pimpinan.

Sedangkan menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa indikator kinerja terdiri dari:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas, kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kinerja Robbins (2016) yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

2.3 Budaya organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Artinya, budaya organisasi merupakan suatu normal dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan

kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Kreitner dan Kinicki dalam Novita Sari (2015) budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam

Rantesalu, (2016) Budaya adalah esensi dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan , dan menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota, jadi budaya mengandung apa yang mungkin kita lakukan atau tidak lakukan sehingga dapat dianggap sebagai pedoman yang digunakan untuk menjalankan aktivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam Irfan (2019) budaya organisasi mengacu pada sistem bersama dari anggota organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi lain . Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi untuk bekerja secara optimal.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut mengenai pengertian budaya organisasi, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi atau tradisi yang dianut secara bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan yang dapat digunakan sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau perkembangan organisasi yang dipimpinnya. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya berdasarkan kepercayaan, ritual-ritual, atau mitos dari waktu ke waktu

yang menjadi dasar berperilaku dalam berorganisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2012) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*) yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detil.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*). yaitu sejauh keputusan-keputusan manajemen mana mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*) Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*) Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.
7. Stabilitas (*Stability*) Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan stabilitas dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari beberapa fungsi yaitu, Fatah (2014) :

- a. *Organizational identity*, memberi identitas organisasi kepada pegawainya.
- b. *Facilitate collective commitment*, memudahkan komitmen kolektif, pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya.
- c. *Social system stability*, mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan dikelola dengan efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu atasan merasakan keberadaannya

2.3.4 Unsur-Unsur Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor - faktor yang terkandung di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa unsur yang cukup dominan. Adapun unsur - unsur budaya organisasi menurut Deal dan Kannedy yang dikutip oleh Tika (2014) adalah :

1. Lingkungan Usaha, kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.
2. Nilai-Nilai, Nilai - nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai - nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi.

3. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai - nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling yang dapat penting, orang - orang manakah yang penting dan mana dikorbankan. Acara - acara ini rutin dilaksanakan oleh organisasi - organisasi dalam rangka memberikan penghargaan kepada anggotanya.

4. Jaringan Budaya, adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu.

2.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016)

1. Keagresifan, menetapkan rencana kerja dan berusaha mencapainya dengan penuh semangat .
2. Kepribadian, menghargai pendapat dan masukan yang diberikan oleh orang lain
3. Performa, menuangkan ide kreatif demi meningkatkan kualitas pekerjaan dalam perusahaan .
4. Orientasi tim, berkomunikasi dan koordinasi dengan teman untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun Indikator Budaya Organisasi menurut Sari (2013), yaitu :

1. Perilaku pemimpin, tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Mengedepankan visi misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan , setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
3. Proses pembelajaran Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut, untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
4. Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi yang lebih inovatif .

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari Edison (2016) yang meliputi keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim.

2.4 Motivasi kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan. Dorongan merupakan suatu gerak jiwa dan perilaku seseorang untuk berbuat. Sutrisno (2013) mengemukakan motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Mangkunegara (2012) juga mengemukakan motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Fahmi (2016) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan - kebutuhan yang diinginkan. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar

mampu mencapai tujuan dan motifnya. Winardi (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan tidak moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif .

Manullang (2015) motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi , semangat dan dorongan kepada orang lain . Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan - tindakan yang bertujuan untuk menggiatkan para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan untuk mengarahkan perilaku. Timbulnya motivasi disebabkan adanya kebutuhan sebagai akibat munculnya kekurangan - kekurangan pada karyawan suatu waktu tertentu kebutuhan segera dapat terpenuhi . (Gibson, 2015).

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berpengaruh dalam perusahaan, jika manajemen mampu memotivasi seluruh karyawan maka akan berpengaruh terhadap tingkah laku karyawan, dorongan yang diberikan akan meyakinkan dan merubah pandangan orang yang dimotivasi. Motivasi mampu mengubah tingkah laku seseorang yang berkaitan dengan meningkatnya semangat kerja hingga menuju terhadap adanya kinerja yang baik untuk perusahaan.

2.4.2 Teori Motivasi

Teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bagian teori isi. Teori isi menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan yang mendasari

seseorang untuk berperilaku, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut.

a) Hierarki Teori Kebutuhan dari Mashlow

Menurut Abraham Maslow, perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh motivasi. Hal ini menyebabkan Maslow menganjurkan sebuah teori motivasi dengan tujuan untuk mengarahkan perilaku manusia agar bisa diarahkan untuk mencapai tujuan. Maslow mengatakan bahwa motivasi menyebabkan perilaku yang diarahkan pada tujuan. Melalui motivasi, manusia bisa diarahkan untuk kebutuhan tertentu. Bagi seorang pimpinan organisasi perlu mengetahui kebutuhan dari bawahannya. Maslow merumuskan sebuah teori yang kemudian disebut dengan teori hierarki kebutuhan atau "The Need Hierarchy Model".

Teori Kebutuhan tersebut meliputi :

1. Fisiologis, meliputi rasa lapar, haus, berlidung, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman, meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial, meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. Penghargaan, meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapannya, meliputi pertumbuhan, pencapaian, potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

b) Teori X dan Teori Y dari McGregor

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia oenganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratis. Teori X merupakan anggapan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja. Teori Y merupakan anggapan bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat berlatih mengendalikan diri.

c) Teori 2 (dua) Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor merupakan teori yang menghubungkan faktor- faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor- faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja Menurut Herzberg

faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer harus berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

d) Teori Motivasi Mc Clelland

Konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, yang mana merupakan motivasi prestasi. Menurut MC Clelland, individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya. Yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan afilliasi, dan adanya kebutuhan kekuasaan.

e) Teori ERG Clyton Alderfer

Teori yang dikemukakan oleh Aldefer ini dikenal dengan teori ERG yang memiliki kepanjangan dari E=Existence yang mana kebutuhan akan eksistensi,

R=Relatedness yang mana kebutuhan yang dikaitkan dengan pihak lainnya, serta G=Growth menyatakan sebagai kebutuhan untuk tumbuh.

Bila teori Alderfer ini diperhatikan lebih lanjut maka akan tampak beberapa hal dibawah ini:

1. Semakin tidak terpenuhinya kebutuhan tertentu, maka akan membuat keinginan untuk memuaskannya semakin besar.
2. Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan “lebih tinggi” akan semakin besar bila kebutuhan rendah telah dapat dipenuhi dengan baik.
3. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi, maka akan membuat keinginan memenuhi kebutuhan yang mendasar lebih besar.

2.4.3 Jenis – Jenis Motivasi

Hasibuan (2016), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

a. Motivasi Positif (intensif positif)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang dan lain - lain.

b. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat

2.4.4 Faktor – Faktor Motivasi

Faktor-faktor motivasi ada tujuh Sunyoto (2013) yang terdiri dari:

- a) Promosi, adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
- b) Prestasi Kerja, pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.
- c) Penghargaan, pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi,
- d) Tanggung Jawab, pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi

penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing

- e) Pengakuan, pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.
- f) Keberhasilan dalam bekerja, memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

2.4.5 Indikator Motivasi

Ada beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut Afandi (2018):

- 1) Balas jasa, segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
- 2) Kondisi kerja, kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

- 3) Fasilitas kerja, segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.
- 4) Prestasi kerja, hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

George Jones dalam Hosnawati (2016) menyatakan terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja yaitu :

1. Arah perilaku (*Direction of behaviour*) , yaitu mengacu pada perilaku yang dipilih oleh seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak.
2. Tingkat usaha (*Level of effort*), yaitu seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
3. Tingkat kegigihan (*Level of persistence*), yaitu mengacu pada motivasi pegawai ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja , seberapa keras seorang pegawai tersebut berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih .

Berdasarkan indikator-indikator motivasi yang diuraikan para ahli, indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari Afandi (2018) yang meliputi balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

2.5 Karakteristik Pekerjaan

2.5.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Simamora (2015) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan. Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan, metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kerja secara vertikal (*vertikal job loading*).

Karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai sifat tugas yang meliputi besarnya tanggung jawab dan macam - macam tugas yang diemban karyawan (Porter, 2015). Karakteristik pekerjaan adalah perbedaan antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya, yang berisikan tugas dan tanggung jawab berdasarkan ruang lingkupnya (Juwandi, 2020). Jatmiko (2016) Karakteristik pekerjaan adalah menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan *Job characteristic* adalah suatu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dilaksanakan.

2.5.2 Tujuan Karakteristik pekerjaan

1. Pengalaman yang bertanggung jawab (*Personal responsibility*)

Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya.

2. Hasil pengalaman (*Knowledge of results*)

Dimensi pekerjaan inti terakhir yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik (*feedback*). Hackman dan Oldham mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri.

2.5.3 Aspek-Aspek Karakteristik pekerjaan

Suatu pekerjaan mempunyai aspek - aspek tertentu di dalamnya. Aspek aspek tersebut dapat membuat seseorang menyukai pekerjaannya atau malah sebaliknya. Firman (2012) , karakteristik pekerjaan dapat di tunjukkan dengan :

- a) Kepuasan Upah dan pertumbuhan karier, semakin baik upah dan karier bagi karyawan akan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan dengan berbagai signifikasi tugas
- b) Signifikasi Tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan indikator dampak dan lain departemen
- c) Kejelasan tugas, adanya tugas yang jelas akan memudahkan karyawan dalam bekerja sesuai dengan adanya keanekaragaman keterampilan.
- d) Penggunaan keahlian, aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkatan pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.

2.5.4 Teknik-Teknik Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robin (2012) karakteristik pekerjaan terdiri dari teknik-teknik sebagai berikut:

1. Mengkombinasikan tugas-tugas
2. Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.
3. Menciptakan unit kerja yang alami

4. Mendesain tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” pegawai terhadap pekerjaan.
5. Membangun hubungan dengan klien
6. Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antara pekerja dengan klien merek untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik.
7. Memperluas pekerjaan secara vertikal
8. Perluasan secara vertikal memberikan tanggung jawab dan kendali kepada pegawai hal-hal yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi pegawai.
9. Membuka saluran umpan balik
10. Umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik. Berdasarkan penjelasan diatas teknik-teknik karakteristik pekerjaan adalah cara dalam melakukan dan merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan

2.5.5 Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Setyowati (2019), ada lima indikator yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan untuk berbagai macam pekerjaan :

1. Keragaman keterampilan (*skill variety*), banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

2. Identitas tugas (*task identity*), tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.
3. Signifikan tugas (*task significant*), tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain.
4. Otonomi, tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan
5. Umpan Balik, tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya

Kardilaa (2016) menyatakan bahwa indikator karakteristik pekerjaan dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Kemampuan, adalah kapasitas individu dalam mengerjakan tugas. Dalam hal ini, kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan intelektual, fisik, dan emosional
2. Minat, adalah kecenderungan seseorang terhadap suatu hal. Minat terhadap pekerjaan ditunjukkan melalui keterkaitan terhadap pekerjaan yang dilakukan, antusiasme dalam bekerja, dan perasaan senang ketika bekerja.
3. Nilai, adalah gagasan, ide, atau pandangan yang dimiliki seseorang. Nilai yang dimaksud peneliti adalah nilai yang dianut karyawan pada saat kerja.
4. Sikap sebagai determinasi perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Berdasarkan uraian para ahli, Indikator karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari setyowati (2019) yang meliputi, keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

2.6 Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan karakteristik pekerja terhadap kinerja karyawan seperti dibawah ini :

2.6.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat dalam penelitian Jufrizen (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Dengan jumlah sampel sebanyak 118 karyawan, dan hasil uji statistik menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Jamaluddin, Rudi Salam, (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Sampel yang digunakan sebanyak 47 karyawan dengan alat analisis statistik deskriptif menyatakan bahwa ada pengaruh yang kuat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi selatan.

Selanjutnya penelitian dari Giantari, Riana (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur dengan menggunakan 52 karyawan sebagai sampel dan alat analisis

deskriptif menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tanuwibowo (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Lestari Purnama Perkasa menggunakan sampel sebanyak 35 karyawan. Hasil dari penelitian yang didapatkan melalui alat analisis uji regresi menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian Nurdina (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang, menggunakan sampel sebanyak 87 karyawan dan alat analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi ganda dan regresi ganda menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang.

Namun demikian, pernyataan tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Ferdian, Devita (2020) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun Telkom dengan menggunakan sebanyak 78 responden dan pengujian melalui analisis regresi yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Alam (2020) Dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta dengan menggunakan alat analisis regresi linier

berganda dan menggunakan sebanyak 62 karyawan sebagai sample menyebutkan bahwa budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah penelitian dari Octavianasar (2017) Dengan Judul Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Ud Surya Abadi, menggunakan sample sebanyak 56 karyawan dan alat uji analisis regresi menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Muhamad Abid, Abdul Rahman Safiih (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Putra Mulia Telecommunication Selama Memberlakukan Wfh Work From Home dengan menggunakan sebanyak 33 karyawan sebagai sampel dan analisis data menggunakan uji analisis regresi menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara motivasi terhadap kinerja..

Selanjutnya dalam penelitian Arif Rahman (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Yudhitama Medika Jakarta yang menggunakan analisis data uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, dan uji persamaan regresi dengan jumlah sampel sebanyak 35 responden menunjukkan bahwa bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mitra Yudhitama Medika Jakarta mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Namun dari beberapa hasil penelitian, terdapat temuan penelitian yang bertolak belakang, Tanjung, Manalu (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pt Zurich Topas Life Batam dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda dan sampel sebanyak 40 karyawan menyatakan secara parsial Motivasi Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dari Khasanah (2018) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang dengan alat uji analisis regresi linier berganda dan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan KUD Tani Makmur.

2.6.3 Hubungan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Setiono (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya yang menggunakan alat uji analisis regresi linier berganda dan jumlah sample sebanyak 200 responden menyatakan bahwa budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Susyatomoko (2016) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Purworejo menggunakan 100 responden sebagai sampel dan menggunakan analisis data regresi linier berganda menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memberi pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Eka Sari (2017) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Surya Sembada Surabaya yang menggunakan alat uji regresi linier berganda ,

dengan sampel sebanyak 80 karyawan menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Rica Rahayu (2019) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat menggunakan sample sebanyak 80 karyawan dan uji regresi linier berganda menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya terdapat penelitian Handrane (2017) dengan judul Pengaruh Karakteristik individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Hulu Sungai Tengah yang menggunakan sebanyak 34 responden dan uji regresi linier berganda menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

Namun demikian, pernyataan tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Ferry Panjaitan (2012) dengan judul Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kondisi Kerja, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara yang menggunakan alat uji regresi linier berganda dengan sampel sebanyak 61 karyawan menyatakan bahwa secara parsial variabel Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Untuk lebih detail mengenai referensi dari penelitian terdahulu, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	BO	MOT	KP	KIN	Hasil
1	Jufrizen (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara	√			√	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Jamaluddin, Rudi Salam, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	√			√	Ada pengaruh yang kuat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi selatan
3	Giantari, Riana (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur	√	√		√	Budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
4	Tanuwibowo (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Lestari Purnama Perkasa	√	√		√	Budaya organisasi dan motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan
5	Nurdina (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang	√	√		√	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cluster Pamulang
6	Ferdian, Devita (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun Telkom	√			√	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Alam (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta	√			√	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Octavianasar (2017) Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Ud Surya Abadi		√		√	Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.
9	Muhamad Abid, Abdul Rahman Safiih (2021) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Putra Mulia		√		√	Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

	Telecommunication Selama Memberlakukan Wfh Work From Home					
10	Arif Rahman (2021) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Yudhitama Medika Jakarta		√		√	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mitra Yudhitama Medika Jakarta mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.
11	Tanjung , Manalu (2019) Pengaruh Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Zurich Topas Life Batam		√		√	Motivasi Kerja berpengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12	Khasanah (2018) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang		√		√	Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan KUD Tani Makmur.
13	Setiono (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya	√		√	√	Budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
14	Susyatmoko (2016) Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Purworejo			√	√	Karakteristik pekerjaan memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Eka Sari (2017) Pengaruh Stres Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Surya Sembada Surabaya			√	√	Karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Rica Rahayu (2019) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat			√	√	karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Handrane (2017) Pengaruh Karakteristik individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Hulu			√	√	Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

	Sungai Tengah					
18	Ferry Panjaitan (2012) dengan judul Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kondisi Kerja, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara			√	√	Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara

Keterangan: BO : Budaya Organisasi

MOT : Motivasi

KP : Karakteristik Pekerjaan

KIN : Kinerja Karyawan

