

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Grand Teori**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh Jones, mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaiknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi juga bisa dalam bentuk usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Motivasi mempunyai peranan strategis dalam aktivitas belajar seseorang. Tidak ada seorang pun yang belajar tanpa motivasi, tidak ada motivasi berarti tidak ada kegiatan belajar. Agar peranan motivasi lebih optimal, maka prinsip-prinsip motivasi dalam belajar tidak hanya diketahui, tetapi juga harus diterangkan dalam aktivitas sehari-hari.

Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga ikut memengaruhi, seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut (Afandi, 2017) Kinerja karyawan merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut (Junaedi et al., n.d., p. 2023) Kinerja adalah suatu penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Menurut (Nurhasanah & Trininawati, 2022) kinerja adalah pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tersebut tidak terbatas struktural saja tetapi juga seluruh jajaran personel di dalam organisasi. Agar mampu mencapai tujuan berbagai sasaran, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif.

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memiliki peranan penting dalam menentukan majunya kinerja perusahaan. Dalam hal ini perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Karena pada dasarnya setiap perusahaan menginginkan karyawan yang berkualitas agar dapat menjadikan perusahaan dan karyawannya sebagai satu kesatuan yang berkualitas. Manajemen sumber daya manusia sangat memperhatikan proses pekerjaan kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada dalam organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan yang harmonis, dimana hubungan pimpinan perusahaan dengan kinerja karyawan dan hubungan antar bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*Human Capital*) bagi perusahaan. *According to* (Yuliadi Rahmatullah & Kasmir Kasmir, 2023) *defines performance as both the quality and amount of output generated by an employee in carrying out his obligations, and each derives from the words job performance and real performance. Employee performance management may increase the performance of the firm or organization as a whole, as well as the performance of each individual and work group inside the enterprise.* Menurut (Junaedi et al., n.d., p. 2023) iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Nurhasanah & Trisninawati, 2022) Variabel iklim organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

### **2.2.1 Faktor Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut (Afandi, 2017:86-87) adapun faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atau tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

### **2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator kinerja karyawan, diantaranya menurut (Afandi, 2017:89) sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

### **2.3 Iklim Organisasi**

(Juniarti et al., 2021:15) Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Menurut (Ritonga, 2019) Iklim organisasi adalah kualitas

lingkungan internal yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan disebut sebagai kepribadian organisasi tersebut yang merupakan pemikiran hasil persepsi dari anggota organisasi. Menurut (Alfarisiy, 2023) Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan perusahaan yang dirasakan oleh para karyawannya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam perusahaan atau sifat individu karyawan yang ada akan mendeskripsikan perbedaan tersebut.

Iklim organisasi menjadi sebuah unsur yang penting dalam organisasi karena dapat memberikan nilai-nilai, sikap, serta meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian organisasinya, karena nilai-nilai dari setiap individu yang berlainan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha semaksimal mungkin melaksanakan tugas dan pokoknya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi yang dirasakan langsung. Iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal yang salah satunya adalah budaya organisasi.

*According to (Imron et al., 2020) The organizational climate is the perception that every member of an organization has about their work environment. Organizational climate is enriched by the. Organizational climate is the perception that each member of an organization has about their work environment. Organizational climate is enriched by interactions between the organization and environment.* Menurut (Ritonga, 2019) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*According to (Handayani et al., 2023) organizational climate is an individual's perception of the organization and a collection of characteristics that govern the individual's behaviour.* Tanggung jawab yang diartikan adalah pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di perusahaan.

### **2.3.1 Faktor Iklim Organisasi**

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan menurut (Juniarti et al., 2021:16-17) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2. Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

3. Pendinasan dan Penyelesaian

Konflik Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk

mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi.

#### 4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

#### 5. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain.

### **2.3.2 Indikator Iklim Organisasi**

Melalui sebuah penelitian iklim organisasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hal ini dapat diukur menggunakan dimensi dan indikator iklim organisasi. Menurut (Juniarti et al., 2021) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab yaitu karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambil.
  - A. Pelaksanaan tugas.
  - B. Pencapaian hasil.
2. Identitas individu dalam organisasi yaitu karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.
  - A. Rasa bangga terhadap organisasi.
  - B. Merasa menjadi bagian organisasi.

3. Kehangatan antar karyawan yaitu karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal didalam organisasi.
  - A. Interaksi antar karyawan.
  - B. Komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

## 2.4 Budaya Organisasi

(Afandi, 2017) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Menurut (Bahrudin & Iryanti, 2023) Budaya organisasi merupakan keterkaitan individu dan kelompok dalam interaksi dalam organisasi yang menjadi turun temurun. Menurut Yunus (2023) Budaya organisasi merupakan sebagai kumpulan norma, nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, dan kebiasaan yang dikembangkan dan diterapkan dalam kegiatan organisasi oleh pendiri, pemimpin, dan anggota yang ditransmisikan ke anggota baru. Ini mempengaruhi cara anggota berpikir, berperilaku dan membuat produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya Organisasi secara sistematis akan menuntun semua karyawan yang ada didalam perusahaan agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Budaya Organisasi disini juga sebagai pola dasar suatu organisasi untuk menjadi pedoman dalam bertindak dan memecahkan sebuah masalah yang ada didalam perusahaan, sehingga dapat membuat seorang karyawan mampu mempersatukan anggota-anggota yang ada didalam organisasi. Budaya Organisasi yang kuat dapat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi serta mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawannya. Dengan adanya budaya organisasi kuat dan pemahaman

tentang budaya organisasi maka seluruh karyawan akan termotivasi semangat kerjanya untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik.

Setiap organisasi mempunyai pola dan adat istiadat yang berbeda-beda. *According to (Odeleye, n.d., p. 2021) Organizational culture is a set of values, standards, and beliefs Organizational culture is an implicit, invisible, intrinsic and informal organizational awareness that directs an individual's behavior and that results from his behavior. (Bahrudin & Iryanti, 2023) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. According to (Azmy et al., 2023) Organizational culture is an organizational foundation containing norms, beliefs, and collective values that reflects the characteristic of an organization.* Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan yaitu Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja yaitu Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.4.1 Faktor Budaya Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi menurut (Afandi, 2017)

1. Kepemimpinan yaitu gaya seseorang manajer dalam mengaur organisasi secara profesional.
2. Kedisiplinan yaitu menaati peraturan perusahaan.
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pemimpin dengan karyawan.

#### **2.4.2 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (Afandi, 2017) adapun indikator yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan Nilai-Nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu atau organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

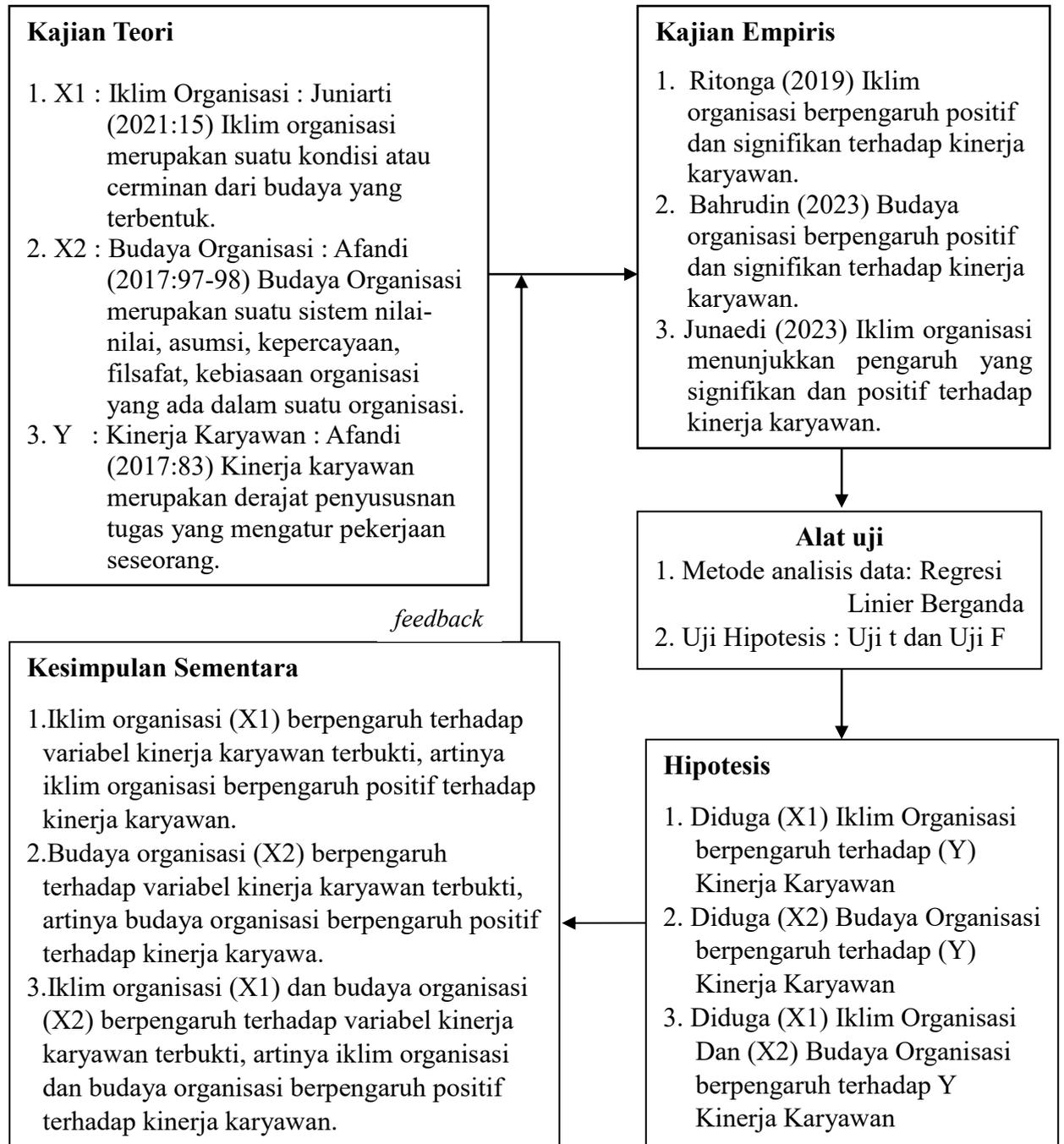
## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Kontribusi Penelitian
1	Dudub Junaedi, Jaenal Arifin, Risna Amelia	(2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Sosro Bandung	Hasil bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Sosro Bandung baik secara parsial maupun secara simultan	1. Terdapat perbedaan pada variabel (X1) yaitu Gaya Kepemimpinan	Referensi untuk peneliti selanjutnya
2	Sinar Ritonga	(2019) Pengaruh Iklim Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Charoen Pokphand Indonesia Medan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervining	Hasil bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Pt. Charoen Pokphand Indonesia Medan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervining	1. Terdapat perbedaan pada variabel (X2) yaitu Etos Kerja dan (Y) yaitu Motivasi sebagai variabel intervening	Referensi untuk peneliti selanjutnya
3	M. Yasril Bahrudin dan Endang Iryanti	(2023) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif	1. Terdapat perbedaan pada variabel (X1) yaitu Kepemimpinan dan (X3) yaitu Kompensasi	Referensi untuk peneliti selanjutnya

		PT. Japfa Comfeed Indonesia di Wonoayu Sidoarjo	terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia di Wonoayu Sidoarjo		
4	Husni Imron, Rhian Indradewa, Tantri Yanuar Rahmat Syah	(2020) <i>Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment (Google and Apple)</i>	<i>The results show Organizational climate has a positive and significant relationship with employee performance in Google and Apple company</i>	1. <i>The variable differences are (X1) Compensation Effects and (Z) Organizational Commitment</i> 2. <i>There are differences in research objects in Google and Apple company</i>	<i>Reference for further research</i>
5	Joseph Olawale Odeleye	(2021) <i>Effect Of Organizational Culture On Employee Performance In Nestle Nigeria Plc Sango Ota, In Nigeria</i>	<i>Results revealed that there is a significant relationship between organizational culture and employee performance</i>	1. <i>There are differences in methodology for the purpose of this research namely the research design used is a descriptive survey because it only involves one observation of the independent variable and is not manipulated</i>	<i>Reference for further research</i>

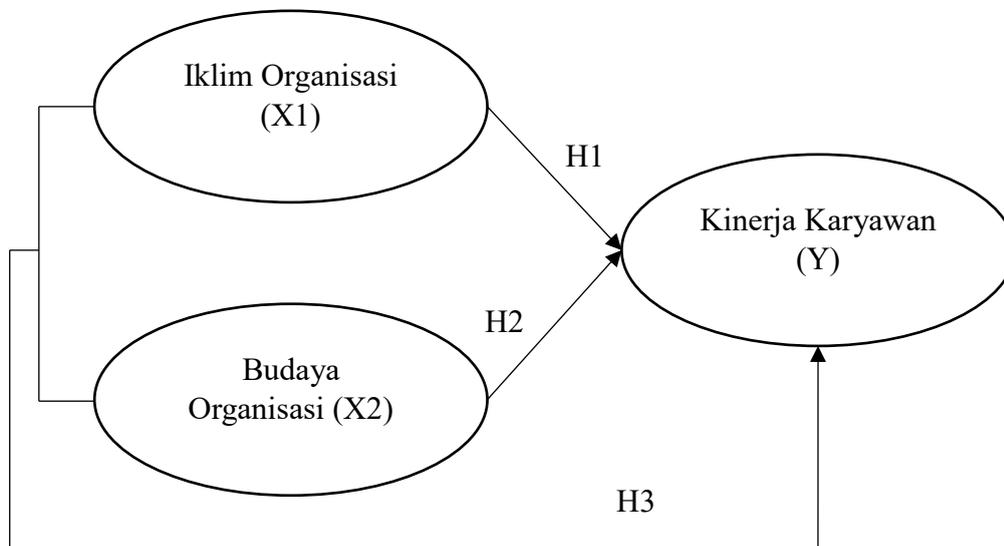
## 2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1

### Kerangka Pemikiran

## 2.7 Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 2**

### **Kerangka Penelitian**

## 2.8 Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Juniarti et al., 2021) Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Menurut (Ritonga, 2019) Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan disebut sebagai kepribadian organisasi tersebut yang merupakan pemikiran hasil persepsi dari anggota organisasi. Menurut (Ritonga, 2019) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **H1 : Iklim Organisasi Berpengaruh Atau Valid Terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawa**

Menurut (Afandi, 2017) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Menurut (Bahrudin & Iryanti, 2023) Budaya organisasi merupakan keterkaitan individu dan kelompok dalam interaksi dalam organisasi yang menjadi turun temurun. Budaya Organisasi secara sistematis akan menuntun semua karyawan yang ada didalam perusahaan agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Menurut (Bahrudin & Iryanti, 2023) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Atau Valid Terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.8.3 Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Kinerja karyawan menurut (Afandi, 2017) Kinerja karyawan merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut (Junaedi et al., n.d.2023) Kinerja adalah suatu penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat memperhatikan proses pekerjaan kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada

dalam organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan yang harmonis, dimana hubungan pimpinan perusahaan dengan kinerja karyawan dan hubungan antar bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*Human Capital*) bagi perusahaan. Menurut (Junaedi et al., n.d.2023) iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Nurhasanah & Trisninawati, 2022) Variabel iklim organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**H3 : Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Berpengaruh  
Atau Valid Terhadap Kinerja Karyawan.**