

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Grand Teory

Grand teory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori harapan (*Expactancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (Novia et al., 2024), mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Teori harapan ini didasarkan atas :

1. Harapan (*Expactancy*) Upaya yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mencapai target yang diharapkan.
2. Pertautan (*Instrumentality*) Perilaku yang dapat menghasilkan reward.
3. Nilai (*Valence*) Nilai dari reward yang diberikan bagi karyawan.

Teori harapan adalah suatu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan lebih termotivasi ketika mereka mempersiapkan usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang berhasil dan pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan.

2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan beberapa hal, seperti: Pencapaian target, Tingkat produktivitas, Kualitas hasil kerja, Kemampuan berkolaborasi dalam tim. Kinerja karyawan merupakan cerminan dari dedikasi dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan biasanya melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala, misalnya setiap tahun atau setiap kuartal.

Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat (Rosalita et al., 2024), yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak. Sedangkan menurut (Mahendra et al., 2024) dalam buku kinerja karyawan “Seseorang yang menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik”.

2.2.1. Indikator Kinerja

(Baihaqi et al., n.d.) dalam buku kinerja karyawan (2021), ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Komitmen

2.2.2. Faktor-faktor Kinerja

(Haryadi & Bahiroh, 2024)(*Www.Penerbitwidina.Com*, n.d.) dalam buku kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit secara keseluruhan disebut dengan kinerja karyawan. Faktor-faktor penting dalam penilaian kinerja adalah :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Perencanaan kegiatan

2.3. Motivasi

(Rumbiak et al., 2023) dalam buku kinerja karyawan menyatakan bahwa motivasi yaitu suatu factor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor

pendorong manusia. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki satu faktor yang mendorong aktivitas. (Aulia et al., 2025), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. (Anggraini et al., 2024), motivasi adalah keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas dengan sungguh-sungguh, senang hati, dan ikhlas.

2.3.1 Indikator Motivasi

(Affandi, 2023), menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

- 1.6 Balas jasa
- 1.7 Kondisi kerja
- 1.8 Fasilitas kerja
- 1.9 Prestasi kerja
- 1.10 Pengakuan dari atasan

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang yang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern Faktor intern ini dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang yaitu:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
 - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Ekstern Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern yaitu:
 - a. Kondisi lingkungan kerja
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik

- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab

2.4. Kompetensi

(Ali et al., 2024) dalam jurnal “Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG” kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan, sifat, sikap, apresiasi, pemahaman, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan pekerjaan atau tugas guna mencapai standar kualitas karyawan dalam pekerjaan nyata. Pengertian kompetensi menurut Dharma dalam (Gatot & Pranata, 2023) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2.4.1 Indikator Kompetensi

(Yuningsih & ., 2019) dalam jurnal Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating menyebutkan beberapa indikator dari kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Konsep diri
4. Karakteristik pribadi
5. Motif

2.4.2. Faktor-faktor Kompetensi

(Fauzi & Siregar, 2019) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi se seorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilakunya.
2. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.

3. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah.

2.5. Kepuasan Kerja

(Nadhiroh, 2019) Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja

2.5.1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja adalah:

- a) faktor pekerjaan itu sendiri, merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat dimana pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.
- b) faktor gaji, merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.
- c) faktor kesempatan atau promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- d) faktor supervisor, merupakan faktor yang berhubungan dengan kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan.
- e) faktor rekan kerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial; akan terpenuhi dengan

adanya rekan kerja yang mendukung karyawan (Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, 2018)

2.5.2. Indikator Kepuasan Kerja

(Sari et al., 2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja diukur dengan indikator-indikator didasarkan kepada perusahaan sebagai berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Supervisi
5. Rekan kerja

2.6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga perlu untuk diperhatikan Dimana Budaya Organisasi adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasikan norma-norma perilaku yang positif (cara kita mengerjakan hal-hal disini) (Arifin & Mardikaningsih, 2022).

2.6.1. Indikator Budaya Organisasi

(Mubarak dan Ruslan, 2022) dalam jurnal pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada pt xyz menyatakan beberapa indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inisiatif
2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko
3. Arah (Visi, misi dan tujuan organisasi)
4. Integrasi
5. Dukungan dari Manajemen
6. Kontrol
7. Identitas

8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola-pola komunikasi

2.6.2. Karakteristik Budaya Organisasi

(Supiyanto, 2015) menyatakan riset paling baru mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

2.7 Penelitian Terdahulu

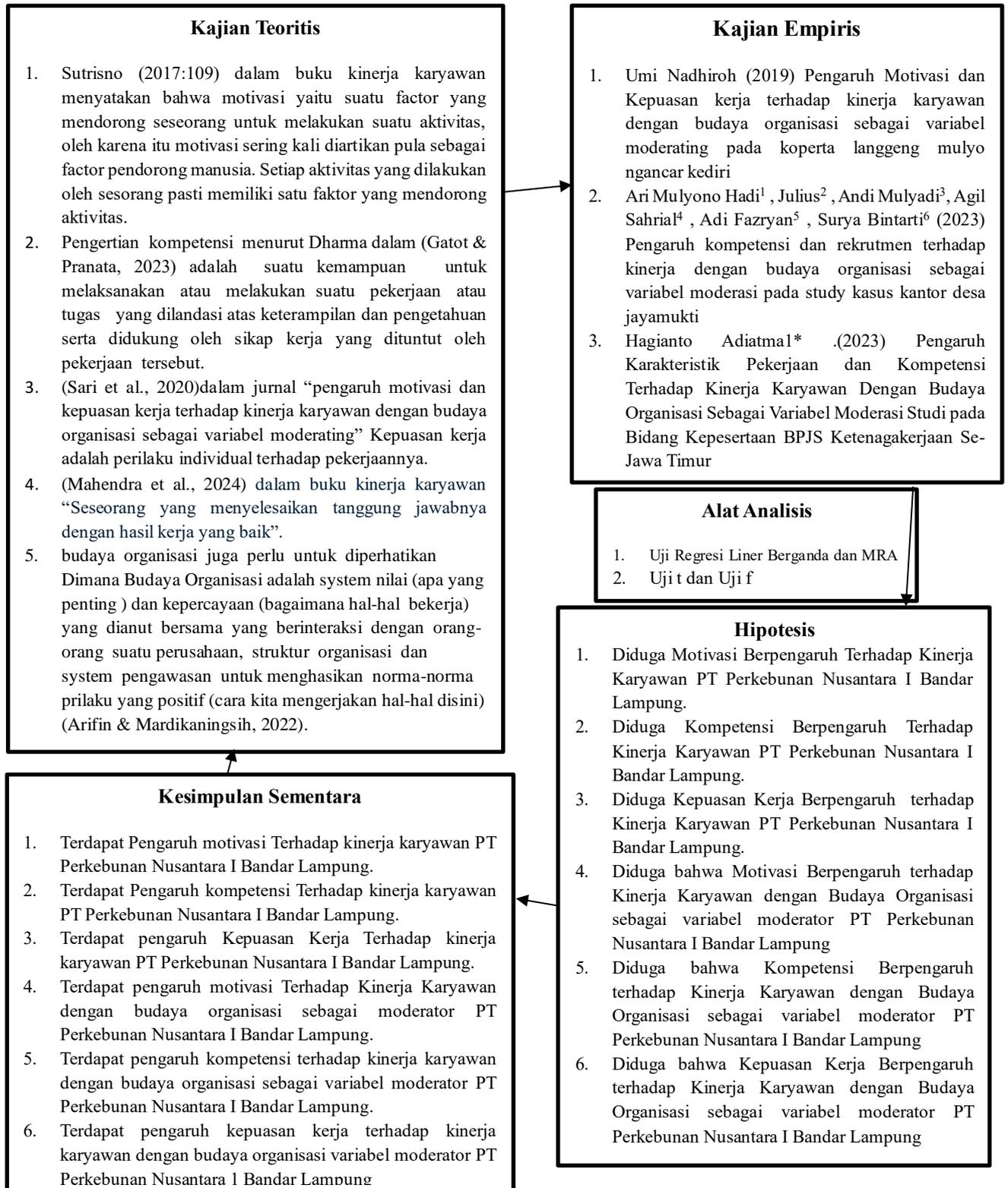
Tabel 2 1 Penelitian terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Kontribusi
1	Umi Nadhiroh (2019)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada koperta langgeng mulyo ngancar kediri	Karyawan Secara simultan atau bersamaan, variabel independen Motivasi, Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan,	Objek penelitian, Variabel X2	Sebagai jurnal pendukung, referensi dalam penelitian
2	Ari Mulyono Hadi ¹ , Julius ² , Andi Mulyadi ³ , Agil Sahril ⁴ , Adi Fazryan ⁵ , Surya Bintarti ⁶ (2023)	Pengaruh kompetensi dan rekrutmen terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada study kasus kantor desa jayamukti	menunjukkan bahwa kompetensi dan rekrutmen mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa, sedangkan budaya organisasi sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa Jayamukti.	Objek penelitian, Variabel X1, X3	Sebagai jurnal pendukung, referensi dalam penelitian

3	Hagianto Adiatma ^{1*} .(2023)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Studi pada Bidang Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Se-Jawa Timur	diketahui bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan.	Objek penelitian, Variabel X1,X3	Sebagai jurnal pendukung, referensi dalam penelitian
4	Ade Riandi Virgiawan Setyo Riyanto* Endri Endri(2022)	Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance	Motivation has a positive and significant effect on organizational culture Transformational Leadership has a positive and significant effect on Organizational Culture Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance	Objek penelitian, Variabel X2,X3	Sebagai jurnal pendukung, referensi dalam penelitian
5	¹ Muarifudin, ² Tristiana Rijanti (2023)	The effect of competence and motivation on teacher performance with moderation	Competence has a positive effect on performance. Motivation has a positive effect on performance. Organizational	Objek penelitian, X3	Sebagai jurnal pendukung, referensi dalam penelitian

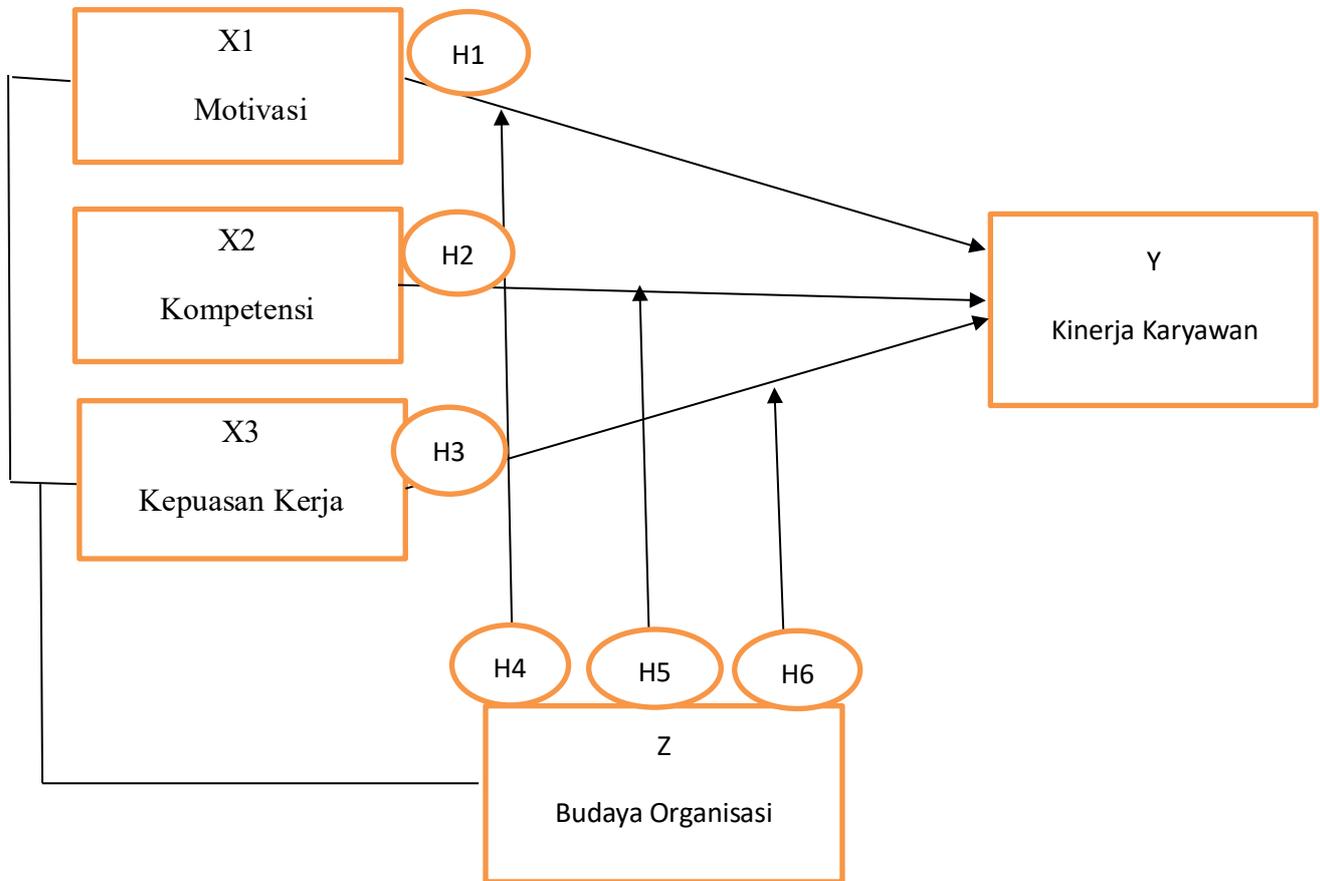
		of organizational culture	culture is proven to be a moderating variable, both in the influence of competence on performance and the influence of motivation on performance.		
--	--	---------------------------	---	--	--

2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.9 Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 kerangka penelitian

2.10 Pengembangan Hipotesis

2.10.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu (Rumbiak et al., 2023) dalam buku kinerja karyawan menyatakan bahwa motivasi yaitu suatu factor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor pendorong manusia. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki satu faktor yang mendorong aktivitas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Umi Nadhiroh (2019) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada

koperta langgeng mulyo ngancar kediri menyatakan bahwa karyawan Secara simultan atau bersamaan, variabel independen Motivasi, Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.

H1 :Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung.

2.10.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam (Gatot & Pranata, 2023) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2023) “Pengaruh kompetensi dan rekrutmen terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada study kasus kantor desa jayamukti” menyatakan bahwa kompetensi dan rekrutmen mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa, sedangkan budaya organisasi sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa Jayamukti.

H2 :Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung

2.10.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Ali et al., 2024) dalam jurnal “pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating” Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daipada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hagiato Adiatma1* .(2023) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Studi pada Bidang Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Se-Jawa Timur menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan.

H3 :Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung

2.10.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator

Penelitian yang dilakukan oleh Umi Nadhiroh (2019) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada koperta langgeng mulyo ngancar kediri menyatakan bahwa karyawan Secara simultan atau bersamaan, variabel independen Motivasi, Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.

H4 :Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung

2.10.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator

Penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2023) “Pengaruh kompetensi dan rekrutmen terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada study kasus kantor desa jayamukti” menyatakan bahwa kompetensi dan rekrutmen mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa, sedangkan budaya organisasi sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa Jayamukti.

H5 :Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung

2.10.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator

Menurut Dharma dalam (Gatot & Pranata, 2023) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ari Mulyono Hadi (2023) “Pengaruh kompetensi dan rekrutmen terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada study kasus kantor desa jayamukti” menyatakan bahwa kompetensi dan rekrutmen mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa

H6 :Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator PT Perkebunan Nusantara I Bandar Lampung