

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Grand Teori

##### 2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fahmi (2016:1) Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif?. Menurut Rivai (2018:1) “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Proses ini terdapat dalam fungsi bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun pegawai. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas tenaga kerja yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

## **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut rivai (2018:8) “tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial”. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi- strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (20018:14) sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dari memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu :

- 1) Fungsi Manajerial
  - a) Perencanaan (*planning*)
  - b) Pengorganisasian (*organizing*)
  - c) Pengarahan (*directing*)
  - d) Pengendalian (*controlling*)
- 2) Fungsi operasional
  - a) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
  - b) Pengembangan
  - c) Kompensasi

- d) Pengintegrasian
- e) Pemeliharaan
- f) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai sudut pandang akan tetapi dasar pemikirannya relative sama.

### **2.1.1.2. Konflik Kerja**

#### **a. Pengertian Konflik**

Ada berbagai macam definisi tentang konflik, tergantung dari bagaimana memaknai istilah itu. Secara umum konflik merupakan ketidak cocokan dari sejumlah bentuk interaksi. Menurut Imam dan Siswandi, (20019:103) konflik didefinisikan sebagai segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonistic, konflik terjadi karena perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena di sebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda. Selain itu menurut Fauzan (2016:19) konflik merupakan suatu proses dimana upaya secara sengaja di lakukan si A untuk mengimbangi si B dengan berbagai bentuk hambatan yang akan mengakibatkan si B frustrasi dalam mencapai tujuan dan kepentingannya. Misalnya yang diakibatkan oleh, masalah ide yang dicuri dan senioritas, bisa juga disebabkan karena kurangnya komunikasi antar atasan dengan karyawan, tersinggung dengan ejekan teman sekantor, biasanya masalah yang timbul disebabkan karena lingkungan kerja yang kurang kondusif di suatu perusahaan.

Menurut mangkunegara (2012:155) Konflik ialah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang di harapkannya”. Dengan demikian terjadinya suatu konflik itu adalah melalui suatu proses yang dimulai dari seseorang kepada orang lain, yang kemudian menjadi masalah.

Dari beberapa pengertian para ahli maka dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu pertentangan yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonistic, yang disebabkan karena perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena di sebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda.

#### **b. Tipe-Tipe Konflik**

Manajer harus mengetahui intensitas dan derajat konflik sebab akan dapat menentukan terapi yang tepat dan manajer bagi kinerja organisasi. Pada dasarnya ada 6 Tingkatan konflik yang menurut Imam dan Siswandi (2019:103) yaitu:

- 1) Konflik dalam diri pribadi Konflik dalam diri pribadi ini terbagi ke dalam konflik kognisi dan konflik afektif. Konflik kognisi terkait dengan cakupan intelektual (pemikiran) sedangkan konflik efektif berkaitan dengan cakupan perilaku atau sikap.
- 2) Konflik antar pribadi Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isi, tindakan atau tujuan yang ketiga-tiganya sama-sama penting artinya.
- 3) Konflik dalam kelompok. Jika dua orang atau lebih kelompok terdapat ketidaksamaan pilihan untuk menentukan cara yang akan di tempuh.

- 4) Konflik antar kelompok antar kelompok terjadi di karenakan masingmasing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya. Perbedaan kepentingan adanya perbedaan harapan.
- 5) Konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi terdiri dari konflik vertical, konflik horizontal dan konflik diagonal.
- 6) Konflik antar organisasi. Konflik antar organisasi adalah konflik yang terjadi antar organisasi yang beridentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi.

Ada beberapa bentuk konflik dalam organisasi yang menurut Mangkunegara (2012:155) antara lain:

- 1) Konflik Hirarki (*Hierarchical Konflikct*) yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisai. Contoh, konflik antara Komisaris dengan Direktur Utama, pemimpin dengan karyawan , pengurus dengan anggota, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.
- 2) Konflik Fungsional (*Fungsional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contoh, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- 3) Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan staf yang berhubungan dengan wewewnang atau otorisasi kerja.Contohnya, karyawan secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

4) Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh, pemimpin yang menemapkan norma yang salah pada organisasi.

Ada beberapa tipe konflik yang harus di kenalin yang menurut Silaban dan Novrisca (2012:3) antara lain:

1) Konflik Kepribadian

Konflik Kepribadian adalah pertentangan antarpribadi yang di dorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi. Hal yang dapat memicu timbulnya konflik kepribadian adalah ketidaksopanan di lingkungan kerja, meningkatkan informalitas, tekanan atas hasil kerja, dan keberagaman latar belakang mendorong timbulnya ketidaksopanan dalam lingkungan kerja. Masalah ini harus dihindari (di pecahkan lebih awal) dengan budaya organisasional yang menempatkan nilai tinggi atas rasa hormat untuk rekan kerja. Hal ini menurut para manajer untuk bertindak sebagai panutan

2) Konflik Nilai

Nilai (*value*) adalah kepercayaan yang bertahan lama yang diwujudkan dalam perilaku atau sifat akhir. Sementara, sistem nilai (*value system*) adalah organisasi kepercayaan seseorang mengenai cara yang dipilihnya dalam berperilaku dan keyakinan sifat akhir. Konflik nilai dapat terjadi jika pertentangan didasarkan pada perbedaan-perbedaan antarpribadi yang terlihat dalam nilai.

- a) Konflik nilai pribadi yaitu konflik dari dalam dan tekanan yang dihasilkannya biasanya dialami ketika nilai instrumental dan nilai akhir yang dihargai tinggi oleh seseorang menariknya ke arah yang berbeda.
- b) Konflik nilai antarpribadi, Tipe konflik ini sejajar dengan konflik kepribadian. Konflik ini terdiri atas kombinasi antar nilai-nilai instrumental dan nilai-nilai akhir yang tak terelakan menunjukkan ketidakcocokan.
- c) Konflik nilai individual organisasi, yaitu konflik yang terjadi jika nilai-nilai yang didukung dan diberlakukan oleh organisasi berbenturan nilai-nilai pribadi para karyawan.

### 3) Konflik Antarkelompok

Konflik diantara kelompok kerja, tim dan departemen adalah hal yang biasa bagi daya saing organisasional. Hal yang dapat memicu timbulnya konflik ini adalah pemikiran dalam kelompok atau *in-group thinking*. Kekompakan yang mengikat anggota kelompok dapat menjadi hal baik maupun sebaliknya. Tingkat kekompakan tertentu dapat mengubah sekelompok individual menjadi tim yang baik. Namun tingkat kekompakan yang terlalu banyak, dapat melahirkan pemikiran kelompok karena keinginan untuk memiliki pergaulan yang baik menyingkirkan kritis. Perubahan yang dikaitkan dengan tingkat kekompakan kelompok yang meningkat antara lain:

- a) Anggota-anggota *in-group* memandang diri mereka sendiri sehinggasekumpulan individu yang unik, sementara memandang anggota kelompok lain tidak istimewa.

b) Anggota-anggotain-*group* memandang diri mereka sendiri benar secara positif dan bermoral, sementara memandang anggota kelompok lain secara negative dan tidak bermoral.

c) Anggota *in-group* memandang orang yang ada di luar sebagai ancaman

d) Anggota *in-group* membesar-besarkan perbedaan antara kelompok mereka dengan kelompok lain, melibatkan persepsi realitas yang menyimpang.

#### 4) Konflik Lintas Budaya

Konflik yang mungkin yang mungkin timbul di karenakan asumsi-asumsi yang berbeda tentang bagaimana cara berfikir dan bertindak sehingga membawa dampak yang langsung dan besar.

#### c. Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Dari proses konflik yang telah diuraikan di atas, dapat di ketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan menurut Imam dan Siswandi (2019:105), yaitu:

- 1) Adanya kepribadian yang saling bertentangan.
- 2) Adanya sistem nilai yang saling bertentangan.
- 3) Adanya tugas yang biasanya kurang jelas dan sering kali bersifat tumpang tindih.
- 4) Ada persaingan yang tidak tepat.
- 5) Adanya persaingan yang di beri fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup).
- 6) Proses komunikasi yang tidak tepat.
- 7) Adanya tugas yang saling bergantung satu dengan yang lain.
- 8) Kompleksitas organisasi yang cukup tinggi.



- 9) Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat di terima secara rasional.
- 10) Adanya berbagai tekanan yang cukup besar.
- 11) Adanya keputusan yang di buat berdasarkan kolektif. Dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan.
- 12) Adanya keputusan yang di buat berdasarkan consensus.
- 13) Adanya harapan yang sangat sulit untuk di penuhi.
- 14) Permasalahan dilematis yang sangat sulit di pecahkan.

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya, Menurut Heridiansyah (2014:29) secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik, yaitu:

- 1) Hendrieks, W, mengidentifikasinya proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama: peristiwa sehari-hari, kedua: adanya tantangan sedangkan yang ketiga: timbulnya pertentangan.
- 2) Perebutan tenaga ahli yang professional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, ini salah satunya dapat di lakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Ini sebagaimana di tegaskan oleh Wahyudi, yaitu: “Pada saat permulaan muncul suatu krisis di tandai dengan adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, maupun di sebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif.”
- 3) Keinginan pihak top manajemen yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga

menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan komisaris. Ini dari segi teori sering di sebut dengan *agency theory, agency theory* (teori keagenan) merupakan teori yang membahas konflik antara pihak manajemen dan komisaris yang mana pihak manajemen disebut sebagai agent atau pelaksana dan komisaris adalah principal. Dimana mereka harus membangun suatu kontrak kerja yang menyangkut aturan-aturan yang harus di sepakati oleh kedua belah pihak, terutama aturan yang menegaskan agent harus bekerja untuk memaksimalkan keuntungan kepada principal.

- 4) Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang di anggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan ini terjadi seperti adanya terror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bias focus dalam membangun dan melaksanakan rencana yang dibuatnya.

#### **d. Jenis-Jenis Konflik**

Konflik ada berbagai macam jenis, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikasikannya. Secara umum menurut Heridiansya (2014:30) konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk, yaitu:

- 1) Konflik pada diri individu itu sendiri,
- 2) Konflik antar individu, dan,
- 3) Konflik individu dengan institusi.

Konflik itu menjadi berbeda jika di lihat dari segi perspektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karna keterlibatan seorang individu dengan

organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko dalam Heridiansyah (2014:30) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- 1) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seseorang individu ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pemimpin pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuan.
- 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahannya).
- 3) Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menggapai tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin di hukum atau di asingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma-norma kelompok.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
- 5) Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, technology, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumberdaya menjadi efisien. Pembagian jenis konflik ini akan menjadi lebih menarik jika di bagi secara lebih detail, karna dengan konsep yang lebih detail akan membuat analisis pemahaman tentang konflik menjadi jauh lebih maksimal, sedangkan jika dibuat secara sederhana hanya akan dipahami secara umum.

### **e. Indikator Konflik Kerja**

Dalam mengukur variabel konflik kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator menurut Rivai (2014:999) sebagai berikut:

#### 1) Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

#### 2) Konflik antar individu

Konflik antar individu sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan, dimana hasil bersama sangat menentukan.

#### 3) Konflik antar anggota

kelompok Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu

#### 4) Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

### **2.1.1.3. Stress Kerja**

#### **a. Pengertian Stress Kerja**

Menurut Gibson Ivancevich (dalam Hermita, 2012 :17)Stres adalah sebagai suatu tanggapan adaktif, ditengahi oleh perdebatan individual dan proses

psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.

Stress merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu (Robbins, 2010: 65).

Stres adalah bentuk tanggapan dari seseorang, baik fisik maupun mental terhadap perubahan dilingkungannya yang di rasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam, Panji Anoraga (dalam Triatna, 2015 : 138).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi kondisi fisik dan psikis pada karyawan yang bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

#### **b. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Menurut Handoko (dalam Triatna, 2015 : 139) menyatakan ada 2 kategori penyebab stres diantaranya :

##### 1) *Stres on the job*

Beban kerja yang berlebih, tekanan waktu, kualitas supervisi yang jelek, konflik antar pribadi, feed back yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, konflik antar pribadi dan

kelompok, perbedaan nilai perusahaan dan karyawan, serta berbagai konflik perubahan,

2) *Stres off the job*

Kekhawatiran finansial, masalah-masalah fisik, perubahan yang terjadi ditempat tinggal dan masalah-masalah pribadi lainnya.

**c. Aspek-Aspek Stres Kerja**

Menurut Luthans (dalam Setiyana, 2013 : 385) seseorang yang mengalami stres dalam pekerjaan akan menimbulkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek yaitu :

1) Fisiologi (*Physiologi*)

Masalah kesehatan fisik mencakup masalah sistem kekebalan tubuh seperti terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan rasa sakit dan infeksi, masalah kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah sistem muskuloskeletal (otot dan rangka) seperti sakit kepala dan sakit punggung, masalah perut seperti diare, dan sembelit.

2) Psikologikal (*Psychology*)

Ditandai dengan ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, depresi, kebosanan, mudah marah, hingga sampai pada tindakan agresif seperti sabotase, agresi antar pribadi, pemusuhan dan keluhan.

3) Tingkah laku (*Behavior*)

Terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, Perubahan selera makan meningkatnya konsumsi rokok, alkohol, obat-obatan, dan susah tidur.

Menurut Surya (dalam Triatna, 2015: 143) dampak dari stres kerja dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu :

- 1) Aspek psikologis, kecenderungan gampang marah, frustrasi, agresif cemas, panik, gugup, kebosanan, depresi tidak bergairah, hilang percaya diri.
- 2) Aspek Jasmaniah, mencakup perubahan dalam kebiasaan hidup, gelisah, merokok, nafsu makan berlebihan, dan gangguan tidur.
- 3) Aspek perilaku, kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, pasif, sensitif, kurang bertanggung jawab.
- 4) Aspek lingkungan, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang kurang tentram.

#### **d. Efek Stres Kerja**

Menurut Cox (dalam Fauji. H, 2013 : 19) efek dari stres kerja ada 5 yaitu :

- 1) Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, frustrasi, kelelahan, emosi dan kehilangan kendali, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
- 2) Perilaku, berupa mudah mendapatkan kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat-obatan, lupa emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
- 3) Kognitif, berupa ketidak mampuan membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.

- 4) Fisikologis berupa kandungan glukosa dara meningkat, denyut jantung dan tekana darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.
- 5) Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

#### **e. Indikator Stres Kerja**

Menurut Mangkunegara (2013: 157) Indikator-indikator untuk mengukur stres kerja sebagai berikut :

- 1) Faktor lingkungan kerja adalah sesuatu dari lingkungan pekerjaan yang memudahkan atau menyulitkan pekerjaan, misalnya :
  - a) Intimidasi dari rekan kerja sehingga menjadi suasana dalam bekerja tidak nyaman dan menimbulkan stres.
  - b) Tekanan dari pemimpin, mengenai pekerjaan yang diberikan atasan atau tuntutan mengenai pekerjaan dari atasan sehingga menimbulkan stres.
- 2) Ketidak cocokan dengan pekerjaan, misalnya :
  - a) Tidak menyukai pekerjaan yang diberikan
  - b) Pekerjaan yang ditugaskan tidak sesuai keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
3. Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau atasan berbahaya sehingga menimbulkan stres, misalnya:
  - a). Pekerjaan tersebut membutuhkan tingkat keamanan kerja yang tinggi.
  - b). Pekerjaan yang diberikan mempunyai tingkat kecelakaan kerja yang tinggi.



4. Beban lebih, Pekerjaan yang diberikan terlalu berat misalnya penambahan jam kerja atau jam kerja yang lebih banyak sehingga membuat karyawan stres.

#### **2.1.1.4. Budaya Organisasi**

##### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374), berpendapat bahwa Budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Laudon (2012:100), Budaya organisasi ialah suatu kekuatan pengikat yang kuat yang menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur, dan praktik umum.

Menurut Robbins (2012:520) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Wibowo (2012:19) Budaya organisasi Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Menurut Sutrisno (2010:2) budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.

Menurut Robbins (2012:63) budaya organisasi *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Dari beberapa pengertian dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2012:248) adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya organisasi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2012:36) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

- 1) Inisiatif individu tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Pimpinan sebaiknya perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu organisasi selama ide dan inisiatif tersebut berguna dalam memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- 2) Toleransi resiko Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekankan tentang batas dalam bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan serta mendorong untuk berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang akan dilakukannya.
- 3) Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi).
- 4) Integritas Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpimpin atau terkoordinasi. Melalui kerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik

dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

- 5) Dukungan manajemen Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada karyawan. Komunikasi tersebut harusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi (membangun) kepada bawahan.
- 6) Kontrol dalam budaya organisasi sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.
- 7) Identitas Identitas dalam budaya organisasi adalah kemampuan seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) System imbalan Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi. Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi (kenaikan jabatan), bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi karyawan dalam bekerja dan sangat tidak diperbolehkan atas alasan alasan perusak lainnya seperti senioritas, pilih kasih dan hal hal lain yang berbau korupsi. Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif

dan kerja maksimal sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan atau anggota dalam organisasi.

- 9) Toleransi konflik Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai upper management untuk mengarahkan konflik yang terbangun untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau karyawan superior sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.
- 10) Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi.

#### **d. Aspek Budaya Organisasi**

Budaya korporat yang diyakini secara umum akan mempengaruhi perilaku kinerja individu. Dalam memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang, kinerja organisasi serta universal memerlukan daya dukung dalam empat pilar yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi terpadu, strategi yang tepat serta logistik yang memadai. Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut Chattab (20012:9):

- 1) Para anggapan dasar/basis *assumption* merupakan level yang paling dalam dan berada di alam bawah sadar.

- 2) Valuas, merupakan level yang berikutnya tentang menjadi apa yang didalam organisasi.
- 3) Norma memberitahukan anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
- 4) Artific merupakan wujud konkrit, seperti sistem prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik organisasi.

#### **e. Dampak Budaya Organisasi**

Dampak budaya organisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012:375) dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam masa mendatang.
- 3) Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

#### **f. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi**

Menurut Robert (2017:80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai alat yang menunjukkan alasan dasar bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan.
- 2) Kepercayaan kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya.
- 3) Perilaku yang dikehendaki, tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Sikap adalah suatu ukuran tingkat kesukaan seseorang terhadap perilaku tertentu.
- 4) Keadaan yang amat penting suatu kondisi atau situasi yang terjadi pada seseorang, tempat atau sesuatu.
- 5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian. perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut.
- 6) Perilaku yang dikehendaki, tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri.

### **g. Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, seperti :
  - a) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
  - b) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru

- 2) Berorientasi pada hasil, seperti :
  - a) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
  - b) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- 3) Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
  - a) Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan
  - b) Mendukung prestasi karyawan
- 4) Berorientasi detail pada tugas, seperti :
  - a) Teliti dalam mengerjakan tugas
  - b) Keakuratan hasil kerja

#### **2.1.1.5. Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja dua elemen yang konstruktif dan korelatif kedua-duanya saling mensyaratkan dan tidak bisa di lepaskan dengan yang lain. prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi.

Sedangkan Robbins dalam wibowo (2016:322) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*) arah (*direction*) dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi, karenanya harus di pertimbangkan



kualitas usaha maupun intensitasnya motivasi mempunyai dimensi usaha terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Sementara itu, Greenberg dan Buron dalam Wibowo (2016:322) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*) mengarahkan (*direct*), dan menjaga (mengintai) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka sedang perilaku menjaga atau memelihara beberapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan. Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Menurut Rivai (2018:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Deddy (2015:52) motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya, mendorong, gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Sunyoto (2015:10) motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Menurut Fahmi (2016:87) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Dari beberapa pengertian dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam organisasi yang dapat membangkitkan (*erouse*) mengarahkan (*direct*), dan menjaga (mengintai) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

#### **b. Fakto-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sunyoto (2015:12-15) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi ada tujuh yaitu:

##### 1) Promosi

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. Syarat waktu tempat atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri-cirinya "tugas yang baik", dimana seorang karyawan mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi.

## 2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasnya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan.

## 3) Pekerjaan itu sendiri

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

## 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal ini sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5) Tanggung jawab

Tanggung jawaban atas tugas yang diberikan instansi kepada para pegawai merupakan timbal balik atas komponen yang diterimanya. Pihak instansi memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagai mitra kerja hubungan kedua pihak, baik perusahaan maupun pihak pegawai tentu saja harus dijaga keharmonisannya.

#### 6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh instansi kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula.

#### 7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh instansi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya.

### **c. Tujuan Pemberian Motivasi**

Danang Sunyoto (2015:16) mengemukakan diberikannya motivasi kepada pegawai atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat pegawai.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaan.

#### **d. Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Indikator tentang motivasi dikemukakan oleh Sunyoto(2015:12-15) yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi
- 2) Prestasi Kerja
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Penghargaan
- 5) Tanggung jawab
- 6) Pengakuan
- 7) Keberhasilan dalam bekerja

#### **2.1.1.6. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara, (2012, 67) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan kepadanya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut di bandingkan dengan target atau sasaran yang telah di sepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan pertimbangan yang mempengaruhi kinerja tersebut kinerja memiliki andil besar pada kemajuan perusahaan.

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi menurut (Moehariono, 2014:95).

Dalam suatu organisasi ataupun perusahaan kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu Wenur, dkk (2018).

Dari pengertian beberapa para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian yang telah diraih oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan pegawai untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah

apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja menurut (Anwar Prabu, 2013:67) adalah :

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawanakan lebih mudah mencapaikinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

### c. Jenis-jenis Kinerja

Moehariono (2014:98) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain.
2. Kinerja administrative (*administrative performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi.
3. Kinerja strategik (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan di evaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

### d. Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara, (2012:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.



### 3) Pelaksanaan tugas

Peiaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4) Tanggungjawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yaitu sebuah hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh konflik, stres, dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Ardhiyaningtyas, & Faisal, (2019) yang hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Sandora, & Adiputra, (2021) menunjukkan bahwa konflik dan stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dapat mengintervening hubungan antara konflik dan kinerja karyawan secara signifikan dan budaya organisasi dapat mengintervening hubungan antar stres dan kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Akuntan Publik.

Wenur, dkk (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa konflik kerja dan stress kerja mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan stress kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. sebaiknya PT. BNI Cabang Manado memberikan perhatian khusus pada setiap karyawan yang mempunyai permasalahan antar rekan kerja mengenai pekerjaan yang menyebabkan terjadinya konflik dan stres kerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Cahyana, & Jati, (2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa hasil analisisregresi berganda dengan tingkat signifikansi 5 persen, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hastuti, (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa budayaorganisasi, stres kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Triani, (2021) yang hasilnya menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang, merepsepsikan semua penelitian, yaitu stres kerja, motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadapkinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit

Murni Asih Tangerang. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. streskerja, motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang.

Namora, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, konflik kerja dan stress kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sandi, & Maufur. (2017) Hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap pekerjaankepuasan sebesar 32% sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mendapatkan 6% dan untuk budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan nilai minus sama dengan (-14%). Dan untuk hubungan motivasi dengan karyawan kinerja berpengaruh signifikan sebesar 34%, gaya kepemimpinan transformasional terhadapkinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan nilai 17%, dan untuk budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 4% dan untuk mempengaruhi secara kolektif antara motivasi, gaya kepemimpinan transformasional danbudaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimana melalui kepuasan kerjapemenuhan mendapat pengaruh sebesar 39%, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak berpengaruh dalam penelitian ini.

Zulhilmi1, & Kusumayadi, (2020) Berdasarkan hasilanalisis menunjukan bahwa Budaya Organisasi dan Stres Kerja mempunyai pengaruh positif

dansignifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima.

Riswanda, (2019) Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja dan stress kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Muttaqien, et.al (2019) Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Judul	Alat Regresi	Hasil
1	Cahyana, & Jati, (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5 persen, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2	Sandi, & Maufur. (2017)	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi Melalui Pemenuhan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sinar Jaya Tegal	Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap pekerjaan kepuasan sebesar 32% sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mendapatkan 6% dan untuk budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan nilai minus sama

No	Pengarang	Judul	Alat Regresi	Hasil
				<p>dengan (-14%). Dan untuk hubungan motivasi dengan karyawan kinerja berpengaruh signifikan sebesar 34%, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan nilai 17%, dan untuk budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 4% dan untuk mempengaruhi secara kolektif antara motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimana melalui kepuasan kerja pemenuhan mendapat pengaruh sebesar 39%, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak berpengaruh dalam penelitian ini.</p>
3	Hastuti, (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali)	Regresi Linier Berganda	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, stres kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>
4	Wenur, dkk (2018)	<i>The Effect Of Conflict And Work Stress On Employees Performance Of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Manado</i>	Regresi Linier Berganda	<p>Hasil Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa konflik kerja dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan</p>

No	Pengarang	Judul	Alat Regresi	Hasil
				dan stress kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. sebaiknya PT. BNI Cabang Manado memberikan perhatian khusus pada setiap karyawan yang mempunyai permasalahan antar rekan kerja mengenai pekerjaan yang menyebabkan terjadinya konflik dan stres kerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat
5	Ardhiyaning tyas, & Faisal, (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kausal di Layanan Social Media TelkomCare Telkom Indonesia Jakarta)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial
6	Muttaqien, et.al (2019)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang	Regresi Linier Berganda	Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Riswanda, (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Kantor BPPKAD Bidang Penagihan Pemerintah Kota Surakarta)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja dan stress kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
8	Namora, dkk (2020)	Pengaruh Disiplin, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sukses Usaha Nirwana	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, konflik kerja dan stress kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap

No	Pengarang	Judul	Alat Regresi	Hasil
				kinerja karyawan.
9	Zulhilmi1, & Kusumayadi, (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Stres Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima
10	Sandora, & Adiputra, (2021)	Pengaruh Konflik Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan KAP, Di Intervening Oleh Budaya Organisasi	Structural equation model (SEM)	Berdasarkan hasil analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa konflik dan stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dapat mengintervening hubungan antara konflik dan kinerja karyawan secara signifikan dan budaya organisasi dapat mengintervening hubungan antara stres dan kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Akuntan Publik.
11	Triani, (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murnih Asih (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Murni Asih Tangerang)	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang, merepsepsikan semua penelitian, yaitu Stres Kerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang.

No	Pengarang	Judul	Alat Regresi	Hasil
				Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Motivasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang. Stres Kerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Murni Asih Tangerang.

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

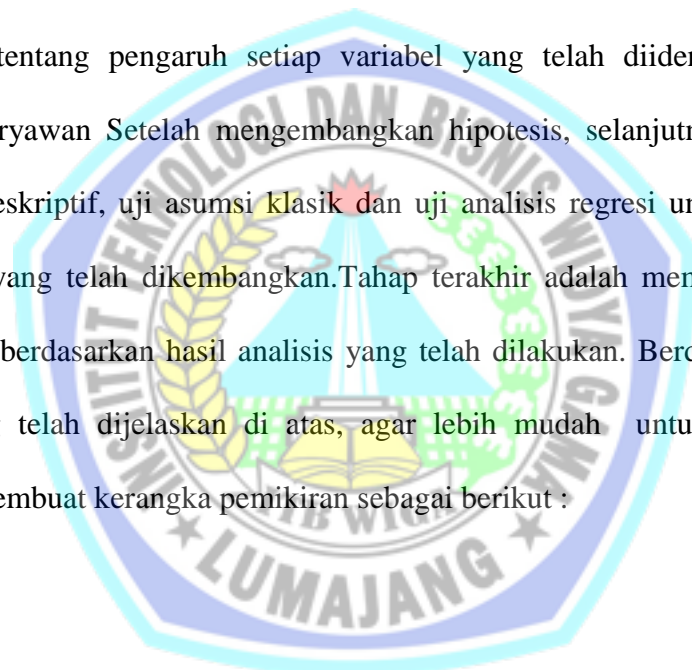
### 2.3. Kerangka Penelitian

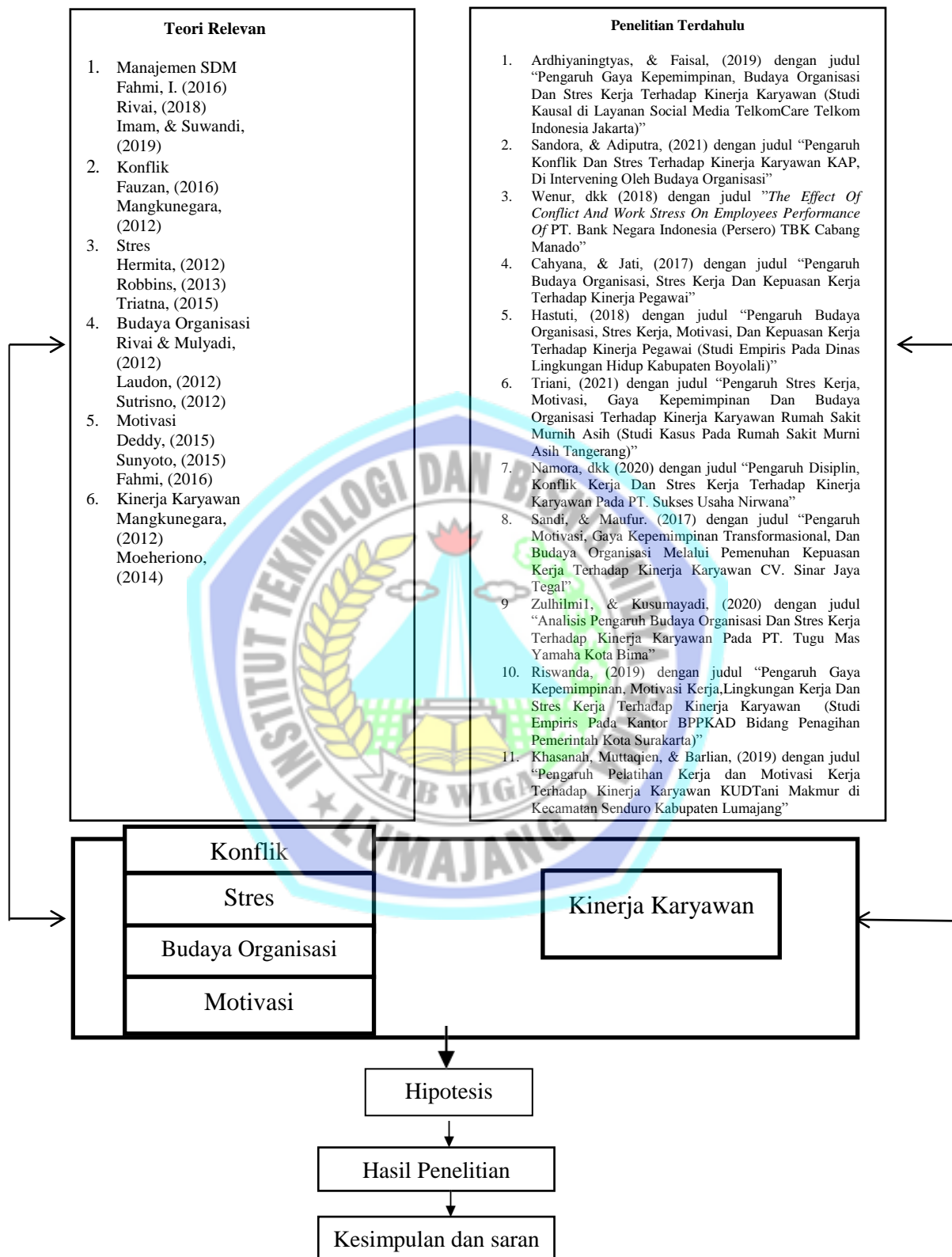
ZamZam & Firdaus, (2018:76) menyatakan bahwa kerangka penelitian didefinisikan sebagai suatu pemikiran teoritis peneliti yang dapat didukung dengan teori-teori yang kuat serta dukungan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Kerangka pemikiran akan menjadi pokok bahasan setelah peneliti mendapatkan data empiris.

Kerangka penelitian digunakan untuk mengetahui pengaruh konflik, stres, dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari



tiga tahap. Tahap pertama yaitu menentukan topik yang akan dibahas dalam penelitian. Tahap kedua dengan mengumpulkan data dari jurnal penelitian sebelumnya dan melakukan studi kepustakaan yang berkaitan dengan topik mengenai konflik, stress, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Serta mengumpulkan data yang berkaitan juga dengan masalah yang dibahas dari situs internet. Kemudian mengidentifikasi objek penelitian yang terdiri dari konflik, stress, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Lalu mengembangkan hipotesis tentang pengaruh setiap variabel yang telah diidentifikasi terhadap kinerja karyawan. Setelah mengembangkan hipotesis, selanjutnya dilakukan uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik dan uji analisis regresi untuk menganalisis hipotesis yang telah dikembangkan. Tahap terakhir adalah membuat kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan di atas, agar lebih mudah untuk memahaminya, peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut :





Gambar 2.1

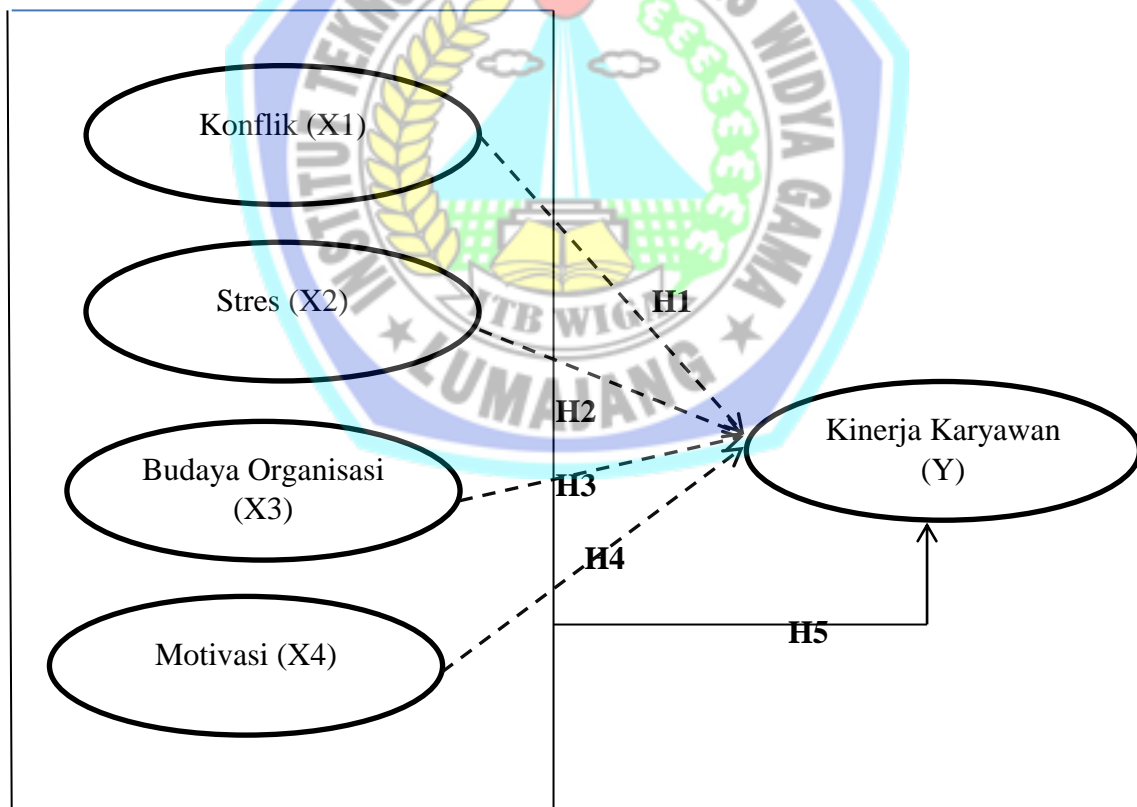
Kerangka Pemikiran

Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

Kerangka konseptual merupakan kerangka yang berisi variabel yang akan diteliti, dan berisi pengaruh hubungan antar variabel. Kerangka Konseptual berperan untuk memudahkan dalam pemahaman hipotesis, rumusan masalah dan metode penelitian yang dikerjakan (Sarmanu, 2017:36).

Apabila suatu variabel memiliki satu indikator maka bentuk kerangka konseptualnya berbentuk kotak, sedangkan jika variabelnya memiliki lebih dari satu indikator maka bentuk kerangka konseptualnya berbentuk elips (Ferdinan, 2014:18).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2

Kerangka Konseptual

Sumber: Ferdinan (2014:183)

Keterangan :

-----▶ Garis Parsial

————▶ Garis Simultan

Dalam penelitian ini merupakan model kerangka konseptual ganda dengan empat variabel independen dan satu dependen. Model kerangka konseptual ganda dengan empat variabel independen konflik (X1), stres (X2), budaya organisasi (X3), motivasi (X4) dan satu variabel dependen kinerja karyawan (Y). Untuk mencari hubungan X1 dengan Y, X2 dengan Y, X3 dengan Y, X4 dengan Y serta X1, X2, X3, X4, dengan Y menggunakan teknik regresi linear berganda.

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis yang dimaksud yaitu sebuah jawaban sementara mengenai rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis yang dikatakan relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2012:93).

Suatu hipotesis harus memiliki karakteristik yang baik, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Merupakan dugaan terhadap keadaan variabel mandiri, perbandingan keadaan variabel pada berbagai sampel, dan merupakan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih.
- 2) Dinyatakan dalam kalimat yang jelas, sehingga tidak menimbulkan berbagai penafsiran.

3) Dapat diuji dengan data yang dikumpulkan dengan metode-metode ilmiah (Sugiyono, 2012:103).

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

#### **a. Hipotesis Pertama**

Menurut Imam dan Siswandi, (2019:103) konflik didefinisikan sebagai segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonistic, konflik terjadi karena perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena di sebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda. Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan. Konflik yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Wenur, dkk (2018) yang menyatakan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sandora, & Adiputra, (2021) menunjukkan hasil yang tidak sejalan, yaitu konflik kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari konflik terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang mendasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya terletak pada tempat

penelitian yang dijadikan sampel, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh konflik secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha rahayu Di Kabupaten Lumajang.

### **b. Hipotesis Kedua**

Menurut Gibson Ivancevich (dalam Hermita, 2012 :17) stres adalah sebagai suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual dan proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Stress merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu (Robbins, 2013: 65). Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif). Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Cahyana, & Jati, (2017) yang menyatakan bahwa stress kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sandora, & Adiputra, (2021) menunjukkan hasil yang tidak sejalan, yaitu stres kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari stress terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang mendasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya terletak pada tempat

penelitian yang dijadikan sampel, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis kedua pada penelitian ini sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh stress secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada kopersi serba usaha rahayu Di Kabupaten Lumajang.

### **c. Hipotesis Ketiga**

Menurut Wibowo (2012:19) Budaya organisasi Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya. Menurut Sutrisno (2015:2) budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Zulhilmi<sup>1</sup>, & Kusumayadi, (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sandi, & Maufur. (2017) menunjukkan hasil yang tidak sejalan yaitu budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari budaya organisasiterhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang mendasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya terletak pada tempat penelitian yang dijadikan sampel, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis ketiga pada penelitian ini sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha rahayu Di Kabupaten Lumajang.

#### **d. Hipotesis Keempat**

Robbins dalam Wibowo (2016:322) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*) arah (*direction*) dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi, karenanya harus di pertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya motivasi mempunyai dimensi usaha terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Khasanah, Muttaqien, & Barlian, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hastuti, (2018) menunjukkan hasil yang tidak sejalan yaitu motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada karyawan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang mendasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya terletak pada tempat penelitian yang dijadikan sampel, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis keempat pada penelitian ini sebagai berikut :



H4 : Terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha rahayu Di Kabupaten Lumajang.

**e. Hipotesis Kelima**

penelitian yang dilakukan oleh Riswanda, (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan stress kerja secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Triani, (2021) hasilnya tidak sejalan yaitu secara simultan stress, motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa perbedaan yang mendasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya terletak pada sektor perusahaan yang dijadikan sampel, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis kelima pada penelitian ini sebagai berikut :

H5 : Terdapat pengaruh konflik, stress dan budaya organisasi serta motivasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha rahayu Di Kabupaten Lumajang.