

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Sumber daya manusia merupakan aspek utama dan sangat berperan penting dalam perusahaan sebagai pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktifitas instansi maupun organisasi, sehingga harus dikelola dan di manajemen dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Beberapa ahli juga banyak berpendapat terkait sumber daya manusia, sebagai berikut :

Sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni bagaimana suatu organisasi dapat melakukan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Manampiring & Kojo, 2019).

Teori yang lain (Kawiana, 2020) menjelaskan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktifitas yang saling terkait satu sama lain. Apabila aktifitas SDM dilibatkan secara keseluruhan, maka aktifitas tersebut membantu sistem manajemen SDM perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya.

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

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia (Kawiana, 2020) menjelaskan bahwa tugas MSDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. MSDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi – fungsi MSDM seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu :

##### 1. Fungsi Manajerial :

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Pengarahan
- Pengendalian

##### 2. Fungsi Operasional :

- Pengadaan tenaga kerja ( SDM )
- Pengembangan

- Kompensasi
- Pengintegrasian
- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Salah satu teori (Emron Edison et al., 2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah interaksi orang atau individu pada organisasi tersebut menggambarkan bagaimana budaya pada organisasi di instansi atau perusahaan tersebut.

Budaya organisasi yang dijelaskan oleh (Sunaryo, 2017) berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak yang artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. (Robbins et al., 2012) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang dianut bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi, dengan kata lain bahwa

budaya organisasi itu sikap, nilai, prinsip dan tradisi yang berpengaruh terhadap cara berperilaku pekerja atau karyawan di suatu instansi atau organisasi. Definisi lain (Wardiah & Mia, 2016) bahwa budaya organisasi itu pada hakikatnya adalah nilai dasar dalam sebuah organisasi yang akan berperan sebagai landasan cara untuk berperilaku, bersikap, dan bertindak bagi seluruh anggota yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Setelah memahami definisi-definisi di atas yang dikemukakan oleh beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu anggapan, nilai serta kepercayaan yang dimiliki dan diterima bersama dalam berinteraksi dengan sekelompok orang-orang yang dalam dalam suatu organisasi atau instansi.

#### **b. Indikator Budaya Organisasi**

Pada penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah teori yang dikemukakan oleh (Cameron & Quinn, 2006) berisikan empat indikator, yaitu :

##### 1. *Clan*

Setiap anggota yang tergabung dalam organisasi memiliki rasa kekeluargaan dan kebersamaan karena pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor. Budaya organisasi ini memiliki ciri khas yaitu komitmen karyawan yang tinggi, kerjasama tim, dan program-program yang dapat melibatkan seluruh karyawan.

## 2. *Adhocracy*

Budaya ini menuntut para pelaku organisasi untuk berinovasi dan berinisiatif serta menciptakan suatu hal baru guna mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Hal tersebut tentu harus ada dukungan dari pihak manajemen untuk mendorong semangat para pelaku organisasi.

## 3. *Market*

Indikator ini mendorong para pelaku organisasi untuk melakukan transaksi dengan pemangku kepentingan lainnya dengan tujuan menciptakan daya saing dan produktivitas agar dapat mendorong budaya pasar itu sendiri. Ciri khas dari indikator ini adalah menang, yang berarti kemenangan dari persaingan adalah segalanya namun tetap dengan cara bersaing secara sehat dalam lingkungan organisasi maupun di luar lingkungan organisasi

## 4. *Hierarchy*

Pada indikator ini ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang terstruktur dan resmi atau sah. Budaya ini mempunyai orientasi yang unggul pada pengawasan, sehingga akan berdampak pada efisiensi dalam melakukan pekerjaan, konsisten dalam pekerjaan, serta berusaha mencapai tujuan atau target secara bersama-sama.

### **c. Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan, dan membimbing sumber daya manusia pada pencapaian visi dan misi instansi atau organisasi. Di lain sisi, budaya organisasi akan meningkatkan kinerja dan kekompakan tim antar berbagai divisi atau bagian, sehingga mampu menjadi perekat yang kuat untuk mengikat pekerja dalam organisasi secara bersama-sama.

Budaya organisasi juga membentuk karakter atau perilaku para karyawan dengan dorongan nilai kepedulian dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi di dalam instansi tersebut dapat berjalan dan bekerja dengan lebih efektif dan efisien, lebih konsisten, penyelesaian konflik, dan memfasilitasi pengawasan atau koordinasi

## **3. Perilaku Kerja**

### **a. Pengertian Perilaku Kerja**

Perilaku merupakan segenap manifestasi hayati dari individu ketika melakukan interaksi dalam lingkungan sekitarnya, mulai dari perilaku yang nampak hingga perilaku yang tidak nampak, dari yang dirasakan sampai yang tidak dirasakan (Manampiring & Kojo, 2019). Pengertian ini menyambung (Sunaryo, 2017) bahwa perilaku adalah sebuah unsur yang dapat menjadi pusat dari perbedaan setiap manusia. Dunia pekerjaan tanpa perilaku, maka tidak akan ada yang namanya produksi, oleh karena itu perilaku merupakan kata kunci, karena dalam pekerjaan yang sangat banyak, perilaku yang muncul dapat membuahkan hasil tertentu. Perilaku

kerja adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja suatu instansi atau organisasi (Manampiring & Kojo, 2019).

#### **b. Indikator Perilaku Kerja**

Indikator perilaku kerja (Hattami & Zakiyudin, 2020) menjelaskan bahwa indikator perilaku kerja terdiri dari semangat dan kegairahan kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja, dan keterikatan terhadap organisasi. Setidaknya ada empat indikator yang secara umum mempengaruhi perilaku kerja, yaitu :

1. Kemampuan individu dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitar atau sosial
2. Kualitas pekerjaan yang dalam arti para pekerja harus menunjukkan nilai dan kualitas dari pekerjaannya dengan baik agar dapat diakui dan di hargai oleh perusahaan atau suatu organisasi
3. Kebiasaan kerja, yang sering dihubungkan dengan perilaku kerja baik itu positif maupun negatif di tempat kerja masing-masing
4. Pengendalian diri, tidak mudah terpancing emosi atau tidak mudah marah, tidak berperilaku menyimpang, yang berarti bahwa ketika ditempat kerja para pekerja dapat mengendalikan diri dan menunjukkan pribadi yang professional dalam pekerjaan tersebut.



### c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai – nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu sendiri (Barasa et al., 2021). Selain akal dan budi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja individu dalam pekerjaan pada organisasi atau instansi, yaitu :

#### a. Motivasi

Pada dasarnya mengendalikan, mengarahkan, memelihara, memperkuat dan menjadikan perilaku individu agar tetap bekerja sesuai peraturan instansi atau organisasi. Dengan kata lain bahwa teori ini merupakan proses bagaimana seorang pekerja dan hasil apa yang akan diperoleh. Jadi, hasil yang ingin dicapai akan tercermin dari bagaimana proses pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang.

#### b. Sikap

Dapat dijelaskan sebagai kecenderungan seseorang guna merespon secara konsisten akan sesuatu hal yang mendukung atau tidak, dengan memperhatikan objek tertentu. Sikap juga mempengaruhi perilaku pada tingkatan yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai itu sendiri mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku dalam semua situasi



dan kondisi, namun sikap hanya berhubungan dengan perilaku yang dikendalikan atau diarahkan pada objek tertentu.

c. Keyakinan

Dapat diartikan sebagai representasi mental dari lingkungan sekitar yang secara spesifik relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang terjadi. Keyakinan adalah hasil kesimpulan dari sebuah pengamatan yang telah dipelajari sebelumnya.

d. Imbalan dan Hukuman

Teori motivasi ini didasarkan atas sebab dan akibat dari perilaku atau perbuatan yang telah dilakukan. Jika seseorang itu telah melakukan sesuatu yang dapat membuat kemajuan atau keuntungan tersendiri bagi perusahaan, maka atasan akan memberikan imbalan, dapat berupa promosi, bonus, atau yang lain. Sebaliknya jika seseorang melakukan kesalahan baik ringan hingga berat yang berdampak bagi perusahaan, maka akan dikenakan suatu hukuman, misalnya seperti denda, atau yang lainnya.

e. Budaya

Aspek budaya dapat membantu anggota organisasi dalam membenarkan suatu perilaku yang telah ada atau yang sudah berjalan dan merupakan

aset berharga, jika perilaku tidak sesuai maka hal seperti malah akan menjadi beban.

#### **4. Kinerja Karyawan**

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

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual, dikarenakan setiap karyawan memiliki tingkatan atau tahapan kemampuan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Kinerja seseorang juga bergantung pada kombinasi atau gabungan kemampuan, usaha, dan kesempatan yang didapatkan.

Banyak teori yang menjelaskan tentang kinerja, salah satu penjelasan (Sunaryo, 2017) tentang kinerja adalah hasil yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan selama kurun waktu tertentu atau beberapa periode. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral, dan etika. Kinerja juga dapat menjadi tolak ukur terakhir keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pendapat yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan karyawan atau individu untuk mencapai pekerjaan yang dapat dipertanggung jawabkan,

karena kinerja dari karyawan sangat penting dalam tercapainya visi dan misi perusahaan.

Hal yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai, biasanya menggunakan sistem kinerja yang dikembangkan melalui observasi yang dilakukan oleh atasan dari masing - masing unit atau departemen kerja dengan beberapa alternatif metode penilaian atau dengan cara wawancara langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat digunakan bagi pimpinan atau manajer untuk mengelola kinerja pegawai, mengetahui apa yang menjadi penyebab kelemahan dan keberhasilan kinerja pegawai sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan target dan langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2013), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

*Human performance = Ability vs Motivation*

*= Attitude x situation*

*Ability = Knowledge x skil*

Menjelaskan terkait hal tersebut (Mangkunegara, 2013) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu, faktor kemampuan dan faktor motivasi yang menunjukkan bahwa motivasi

terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal yaitu siap secara psikologis.

Dari rumus tersebut, maka dapat diklasifikasikan menjadi dua faktor, yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaannya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerja mereka, dan semua itu dapat menunjukkan seberapa tinggi rendahnya motivasi.

### 3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja seperti yang dikemukakan oleh (Robbins & Stephen, 2016) yaitu alat yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Berikut adalah indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain :

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas dari pekerjaan yang telah dihasilkan, dan kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan kemudian dinyatakan dalam istilah jumlah siklus aktifitas, dan jumlah siklus yang diselesaikan adalah pengertian dari kuantitas, dengan kata lain kuantitas dapat menjadi tolak ukur dari jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan oleh pekerja, sehingga kinerjanya dapat diukur jumlahnya.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat aktifitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditargetkan, dan dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk pekerjaan lain disebut sebagai ketepatan waktu

d. Efektifitas

Pada indikator efektifitas ini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti dana, teknologi, tenaga dan bahan baku dapat dimaksimalkan penggunaannya oleh karyawan, dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkatan karyawan yang akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bimbingan, bantuan dari atasan atau pengawas adalah maksud dari kemandirian.

Dari indikator-indikator yang telah disebutkan dan dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dan nilai serta ditentukan dari kualitas kerjanya, kuantitas kerjanya, ketepatan waktu karyawan tersebut dalam bekerja, dalam segala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan saat bekerja. Apabila indikator-indikator tersebut nilainya tinggi, dapat disimpulkan bahwa kinerja para pekerja atau karyawan itu baik, namun sebaliknya jika hasil nilainya rendah maka perlu dilakukan perubahan terkait sistem kerja maupun aturan-aturan yang diterapkan di instansi tersebut, karena kinerja karyawannya cenderung rendah atau kurang baik. Hal ini juga dapat menjadi evaluasi selama periode tertentu, guna menstabilkan kinerja para karyawan agar *input, process*, hingga *output* mereka dapat selalu baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

## B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar atau gambaran untuk penelitian saat ini, walaupun ditemukan banyak perbedaan penelitian mulai dari

subjek, objek, variabel penelitian, hingga metode analisis yang digunakan serta indikator yang diteliti.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Cintya Krisna Inggira et al., (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
2	(Manampiring & Kojo, 2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Pelestarian Nilai Budaya Sulawesi Utara	Analisis Regresi Linier Berganda dengan uji t dan uji f	Budaya organisasi dan perilaku kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



3	Sunaryo, (2017)	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sisirau Medan	Analisis Regresi Berganda, uji t dan f dan koefisien determinasi	Secara simultan Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Sisirau Medan. Besarnya kemampuan Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja dalam menjelaskan kinerja adalah sebesar 79.9%
4	Dewi S et al., (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linear Sederhana	Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dan mempunyai tingkat keeratan hubungan sebesar 0,395 atau 39,5%, yang menyatakan bahwa hubungan kedua variabel adalah rendah. Sehingga Budaya Organisasi memiliki pengaruh sebesar 15,6% terhadap Kinerja Karyawan
5	(Akbar & Yunus, 2022)	Pengaruh perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu	Uji Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda dan Uji Koefisien Korelasi Menggunakan Uji f dan Uji t	Hasil uji koefisien korelasi menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,806, artinya Perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama

		Pintu Provinsi Sulawesi Barat	mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja Pegawai. Sedangkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R2 sebesar 0,652, maka nilai $R^2 < 1$ artinya 65, 2% kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat dipengaruhi oleh Perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi.
--	--	-------------------------------	--

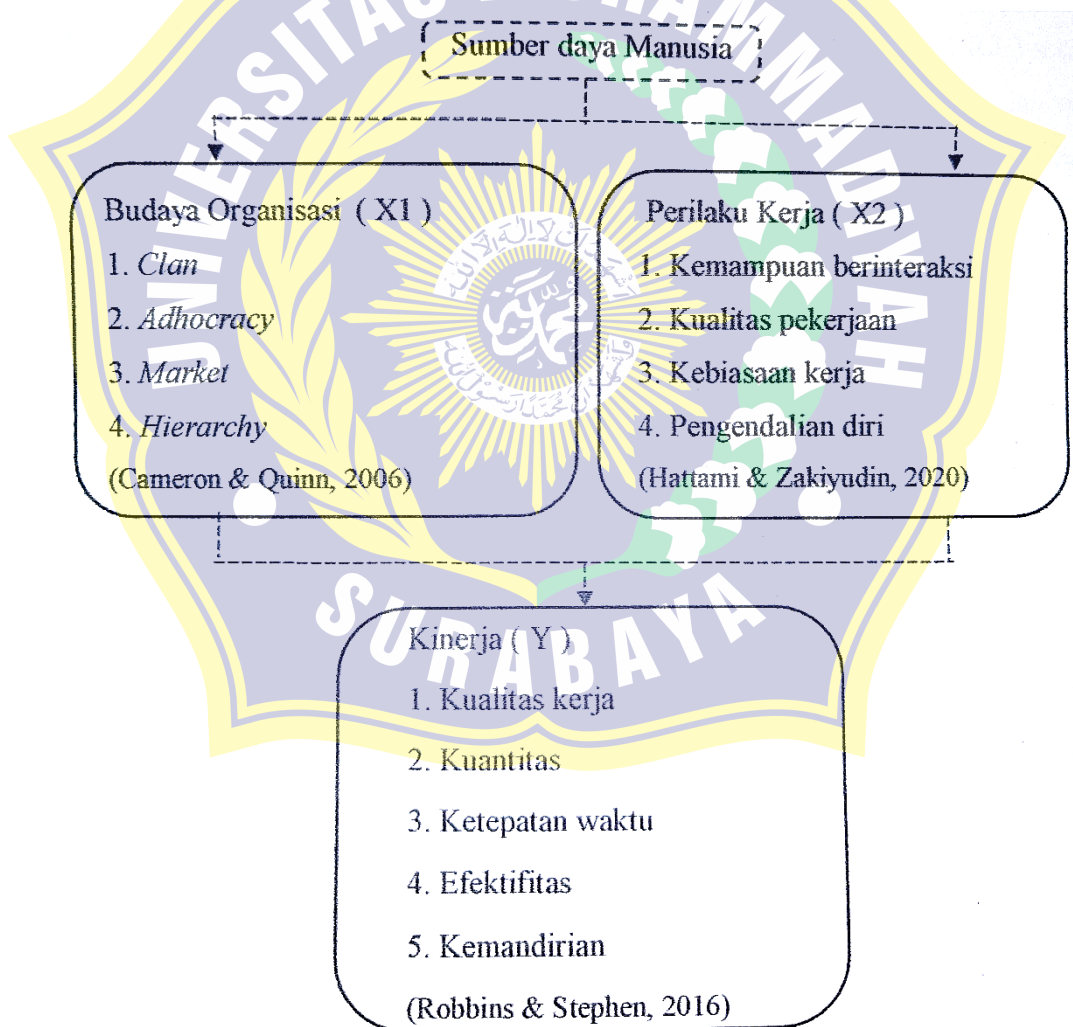
Sumber : Arman Audri Eka Putra ( 2022 )



## C. Kerangka Konseptual dan Model Analisis

### 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan landasan dari keseluruhan proses penelitian. Kerangka konseptual menjelaskan hubungan antar variabel, menjelaskan teori yang melandasi hubungan-hubungan serta menjelaskan karakteristik, arah dari hubungan-hubungan tersebut. Hubungan yang ditunjukkan oleh setiap arah panah yang mewakili satu hipotesis (Fatihudin, 2015). Berdasarkan latar belakang, hingga kajian teori yang telah dijelaskan,



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber : Arman Audri Eka Putra ( 2022 )

Maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :

Keterangan :

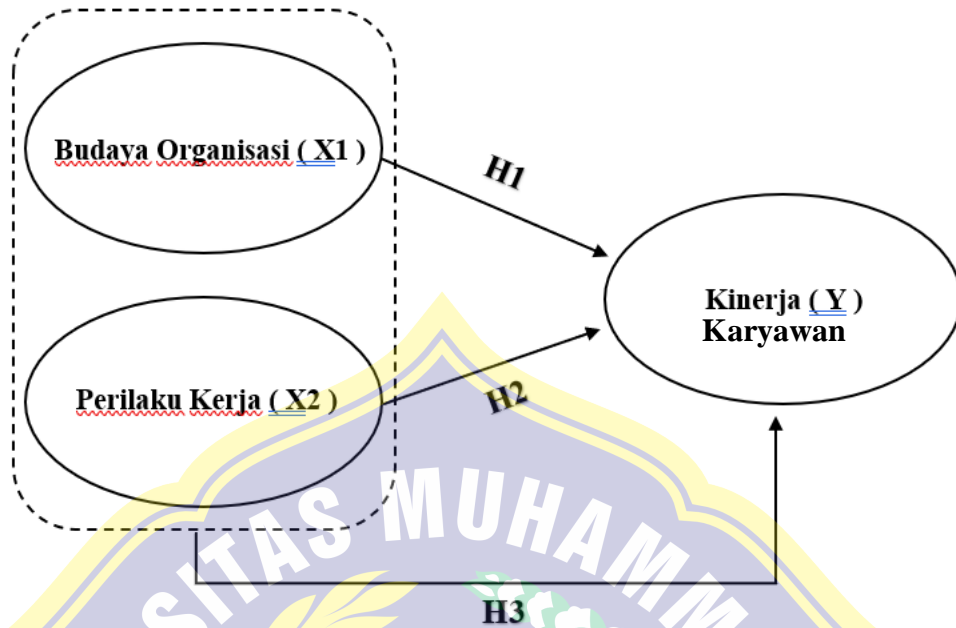
----- = Tidak diteliti

\_\_\_\_\_ = Diteliti

Dari gambar kerangka konseptual diatas dapat dijelaskan bahwa sumber daya manusia adalah pekerja produktif sebagai penggerak suatu instansi atau organisasi. Dalam praktiknya, sumber daya manusia akan bergerak bergantung dengan kondisi budaya organisasi dan perilaku kerja yang diterapkan di suatu perusahaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

## 2. Model Analisis

Model analisis merupakan sebuah gambaran dari kumpulan variabel yang digunakan dalam penelitian sebagai analisa data sehingga mendapatkan suatu kesimpulan. Penelitian ini menggunakan metode data kuantitatif dengan variabel independen yaitu budaya organisasi dan perilaku kerja, serta variabel dependen yaitu perilaku kerja. Adapun model analisis sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Model Analisis**

Sumber : Arman Audri Eka Putra ( 2022 )

Keterangan :

----- = Tidak diteliti

————— = Diteliti

Dari gambar 2.2 model analisis dapat diuraikan bahwa variabel independen yaitu budaya organisasi ( X1 ) dan perilaku kerja ( X2 ) secara bersamaan saling berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen yaitu kinerja karyawan ( Y ). Hal ini yang akan menentukan uraian terkait hipotesis dalam penelitian ini.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan (Fatihudin, 2015). Hipotesis dari kerangka konseptual yang telah tersaji, maka penelitian ini dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga variabel budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
2. Diduga variabel perilaku kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
3. Diduga variabel budaya organisasi dan perilaku kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.