

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dalam Karyawan, Masana (2011: 41), mengemukakan “Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain”. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Dan Indikator dari budaya organisasi yaitu :’

- a. Inisiatif Individu, inisiatif individu adalah tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat.
- b. Pengarahan, pengarahan adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
- c. Integrasi, integrasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpinpin atau terkoordinasi.
- d. Dukungan Manajemen, dukungan manajemen adalah kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada karyawan.
- e. Bukti Diri, bukti diri adalah pengakuan dari pihak perusahaan terhadap karyawannya yang ditunjukkan oleh ID Card dan seragam kerja.

- f. Pola Komunikasi, pola komunikasi (*communication patterns*); yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hierarki formal.

Menurut Masana (2011: 42), tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauhmana para karyawan diharapkan di dorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- e. Orientasi Tim. Sejauhmana kegiatan kerja di organisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f. Keagresifan. Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *statusquo* bukannya pertumbuhan.

Menurut Hofstede, Geert (2011: 397-400), budaya organisasi dikelompokkan kedalam enam dimensi, meliputi :

a. *Process oriented vs result oriented* menekankan pada organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Budaya organisasi yang berorientasi pada proses, tampak dari perilaku para anggota organisasi yang mematuhi ketentuan-ketentuan, prosedur dan kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi. Pada budaya ini, perubahan menjadi suatu proses yang biasa jika proses tersebut tidak mendatangkan hasil. Perubahan menjadi hal yang lumrah dilakukan sehingga sebagian besar orang dalam organisasi merasa terbiasa dengan situasi baru atau tantangan baru yang mereka tidak alami sebelumnya. Organisasi dengan budaya orientasi hasil lebih dinamis dibandingkan dengan organisasi dengan budaya orientasi proses.

b. *Employee oriented vs Job oriented*, menggambarkan lingkungan internal organisasi bahwa para karyawan menginginkan agar pihak organisasi memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka terlebih dahulu, sebelum mereka berorientasi pada pekerjaan yang, mereka harus lakukan atau dengan perkataan lain budaya organisasi ini beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan pegawai, jika organisasi menghendaki kinerja mereka membaik.

Budaya organisasi dengan orientasi pekerjaan beranggapan bahwa para anggota organisasi mendahulukan pekerjaan sebelum dipenuhinya kepentingan-kepentingan para pegawai. Organisasi hanya peduli terhadap apa yang dikerjakan oleh pegawai, bukan pada nasib para pegawai. Ciri lain dari budaya pekerjaan, ada kecenderungan karyawan

tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan yang akan diambil menyangkut kepentingan pegawai.

- c. *Parochial system vs professional*, dimensi ini menjelaskan tingkat ketergantungan karyawan pada atasan dan organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan diakui sebagai bagian integral yang tak terpisahkan dengan organisasi. Sebaliknya budaya profesional menjelaskan bahwa kehidupan pribadi para karyawan adalah urusan mereka sendiri, sedangkan alasan organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetisi dalam melakukan pekerjaan, bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Budaya organisasi yang profesional cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan-ketentuan serba terukur.
- d. *Open system vs close system*, dimensi ini menjelaskan bahwa organisasi kemungkinan dapat menerapkan budaya terbuka dan tertutup pada lingkungannya. Dengan budaya sistem terbuka, maka organisasi terbuka dan responsif atas perubahan, sehingga dengan budaya ini mendorong terjadinya organisasi pembelajar. Pada budaya sistem tertutup menjelaskan bahwa seakan-akan organisasi sebagai mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.
- e. *Loose control vs Tight control*, dimensi ini menjelaskan organisasi menerapkan ketentuan-ketentuan secara longgar dan disisi lain organisasi menerapkan ketentuan-ketentuan secara ketat. Budaya organisasi yang serba longgar berdampak pada ketidakdisiplinan karyawan dan organisasi. Sebaliknya pada organisasi dengan budaya

yang ketat menjelaskan bahwa organisasi menerapkan aturan-aturan organisasi secara ketat dan kaku.

- f. *Normative vs Pragmatic*, menjelaskan bahwa organisasi yang berorientasi terhadap konsumen. Konsumen adalah segalanya. Organisasi dengan budaya normatif menjelaskan bahwa organisasi mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan-aturan tersebut.

Glaser (2010: 410), menjelaskan “budaya organisasi digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama”. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Mangkunegara dalam Karyawan (2011: 113), menjelaskan budaya organisasi yaitu “seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi permasalahan eksternal dan integrasi internal”.

Schein dalam Gibson et al, (2012: 31) ”berpendapat *Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, value and expectations*”. Artinya budaya organisasi yaitu apa yang pegawai pahami dan bagaimana persepsinya membuat pola dari keyakinan, nilai dan harapan. Faktor-faktor yang berpengaruh menurut Schein adalah gaya kepemimpinan dan iklim kerja.

Schein dalam Karyawan (2011: 46), menguraikan kategori-kategori budaya secara umum, adalah :

- a. *Observed behavioral regularities when people interact*, berkaitan dengan kebiasaan dan tradisi para anggota organisasi dalam berbagai situasi seperti cara-cara menjalankan ibadah (ritual).
- b. *Group norms*, berkaitan dengan standard dan nilai-nilai yang jelas dalam kerja kelompok dalam organisasi seperti norma yang menjadi pedoman bersama.
- c. *Expoused Values*, menunjukkan nilai yang perlu dilakukan seperti kualitas produk yang ingin dicapai.
- d. *Formal Philosophy*, berkaitan dengan filosofi normal yang mengendalikan kegiatan para anggota organisasi dalam menghadapi pelanggan dan stakeholder organisasi lain.
- e. *Rule of game*, berkaitan dengan aturan main yang jelas dan ditetapkan dalam organisasi yang dapat digunakan baik oleh orang lama maupun oleh orang baru yang memasuki organisasi.
- f. *Climate*, berarti iklim yang harus diikuti untuk berinteraksi satu dengan yang lain dalam organisasi termasuk dengan pelanggan.
- g. *Embedded skills*, berarti kompetensi atau keahlian para anggota organisasi yang diharapkan dalam pelaksanaan tugas.
- h. *Habit of thinking, mental models and or linguistic paradigm*, menyangkut kebiasaan berpikir, model mental dan bahasa yang digunakan oleh para anggota organisasi.
- i. *Share meaning*, menyangkut pengertian-pengertian yang dibangun diantara para anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

- j. *Roots metaphor or integrating symbols*, menyangkut ide-ide, perasaan-perasaan dan pandangan-pandangan kelompok yang menunjukkan sifat-sifat dari anggota organisasi.

Jerald Greenberg dan Karyawan A. Baron (2008: 544), mengemukakan "*organizational culture as a cognitive framework consisting of attitude, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members ; a set of basic assumptions shared by members of an organization*". Artinya budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan harapan bersama oleh anggota organisasi, satu set asumsi dasar bersama oleh anggota organisasi.

Menurut Greenberg, Jerald dan Karyawan A. Baron (2008: 545)

Organisasi dapat dibedakan melalui nilai dasar yang mereka miliki, antara lain:

- a. Peka terhadap kebutuhan pelanggan dan karyawan (*Sensitivity to the needs of customers and employees*)
- b. Tertarik kepada pegawai-karyawan yang dapat menghasilkan ide baru (*Interest in having employees generate new idea*)
- c. Kesiediaan untuk mengambil resiko (*Willingness to take risks*)
- d. Menekankan pada nilai orang (*The value placed on people*)
- e. Terbuka pada ketersediaan pilihan komunikasi (*Openness of available communication options*)
- f. Kecocokan atau hubungan yang baik antara rekan kerja / karyawan (*Friendliness and congeniality or the employees toward one another*).

Menurut Wirawan dalam Masana Karyawan (2011: 53), mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai "norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan

dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan pola perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi”.

Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi adalah nilai, norma, kepercayaan dan asumsi organisasi.

Menurut Nawawi (2013: 34) yang dikutip dari Cushway B dan Lodge D, hubungan budaya dengan budaya organisasi, bahwa “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi”.

g. Fungsi Budaya Organisasi

Pada hakikatnya sebuah budaya organisasi harus bisa diandalkan bagi suatu organisasi. Karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi tetapi juga bagi konsistensi para pegawainya. Berkaitan dengan budaya organisasi, akan diungkapkan pendapat dari beberapa para ahli. Menurut

Robbins. (2012: 283) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan
- b. Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi yang mewakili kepentingan orang banyak
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas sosial

- e. Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.

Fungsi budaya organisasi harus secara tegas ditanamkan pada seluruh anggota organisasi sebagaimana budaya organisasi ini digunakan sebagai pedoman. Didukung pula oleh pernyataan Luthans (Andreas Lako 2014 : 31) antara lain sebagai berikut:

- a. Memberi sense of identity kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- d. Membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis programming, budgetting, controlling, monitoring, evaluasi dan lainnya
- e. Membantu manajemen dalam menyusun skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan.
- f. Sebagai sumber daya kompetitif organisasi apabila dikelola secara baik.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat sistem makna, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma, persepsi individu yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi sebagai dasar, perekat yang menyatukan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan membedakan organisasi dengan organisasi lain. Indikator-indikator yang membentuknya adalah : 1) Inisiatif Individu, 2) Pengarahan, 3) Integrasi, 4) Dukungan Manajemen, 5) Bukti Diri, 6) Pola Komunikasi.

#### h. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi itu sendiri memiliki karakteristik yang akan tertanam di lingkungan internal sebuah organisasi. Karakteristik ini yang nantinya akan tertanam pada masing-masing anggota organisasi. Karakteristik yang sudah tertanam pada masing-masing anggota organisasi akan menciptakan ciri khas bagi organisasi tersebut. Untuk itu perlu ditanamkan karakter yang seragam di dalam sebuah organisasi. Robbins (Moh. Pabundu Tika, 2006: 10) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang akan menjadi budaya internal di dalam sebuah organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

- c. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- f. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat sistem makna, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma, persepsi individu yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi sebagai dasar, perekat yang menyatukan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan membedakan organisasi dengan organisasi lain. Indikator-indikator berdasarkan Karyawan, Masana (2011: 41), yang membentuknya adalah :

1. Inisiatif Individu,
2. Pengarahan,
3. Integrasi,
4. Dukungan Manajemen,

5. Bukti Diri,
6. Pola Komunikasi.

## **B. Motivasi Kerja**

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Leslie W. Rue (2007: h.58), menyatakan “*Motivation is Getting people to exert a high degree of effort on their job*”, mendapatkan orang untuk mengerahkan upaya ke derajat yang tinggi pada pekerjaan mereka.

Menurut James L. Gibson. John M. Ivancevich. James H Donnelly, Jr. Robert Konopaske (2012: h.126),

“*Motivation is an explanatory concept that we use to make sense out of the behavior we observe*”, Artinya : motivasi adalah sebuah konsep penjelasan yang kita gunakan untuk melihat perilaku kita.

Selanjutnya menurut Jason A. Colquitt (2009: h. 178), “*Motivation is Defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employed, initiates work-related effort and determines its direction, intensity and persistence*”, artinya sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam dan di luar bekerja, memulai pekerjaan yang berhubungan dengan usaha dan menentukan arah, intensitas dan ketekunan.

Sedangkan menurut Jerald Greenberg (2008: h.248), “*The set of processes that arouse, direct and maintain human behavior toward attaining some goal*”. Serangkaian proses yang membangkitkan,

mengarahkan dan memelihara perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Schermerhorn (2011: h. 351), *“The term motivation is used in management theory to describe forces within the individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work”*. Artinya Motivasi adalah digunakan dalam teori manajemen untuk *describe* kekuatan dalam diri individu yang menjelaskan arah, tingkat dan *persistence* usaha yang dikeluarkan di tempat kerja.

Selanjutnya menurut Hamzah B, Uno (2011: h.71), *“Motivasi adalah salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang besar atau kecilnya tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan”*. Selanjutnya menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010: h. 95), memberikan definisi *“motivasi sebagai Pemberian daya pendorong yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”*.

Menurut Edy Sutrisno (2009: h.109), *“Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu”*. Abraham Maslow dalam buku *Organization Behavior and management* (eight Edition Ivancevich. Konopaske. Matteson terjemahan bahwa Aktualisasi merupakan kebutuhan manusia yang tertinggi, aktualisasi berbeda beda antara orang satu dengan yang lainnya, dimana aktualisasi dalam diri seseorang memunculkan motivasi. Motivasi menurut Abraham Maslow bertingkat dan saling berkaitan antara tingkat satu dengan yang lainnya, seseorang dapat mencapai tingkatan yang lebih tinggi setelah tingkatan dibawahnya terpenuhi.

Mangkunegara (2010: h. 61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Maslow dalam Robbins, S.P, dan Judge (2007: h.79) mengembangkan teori tentang bagaimana semua motivasi saling berkaitan. Ia menyebut teorinya sebagai “hirarki kebutuhan”. Kebutuhan ini mempunyai tingkat yang berbeda-beda. Ketika satu tingkat kebutuhan terpenuhi atau mendominasi, orang tidak lagi mendapat motivasi dari kebutuhan tersebut. Selanjutnya orang akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. Maslow membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi sebagai berikut:

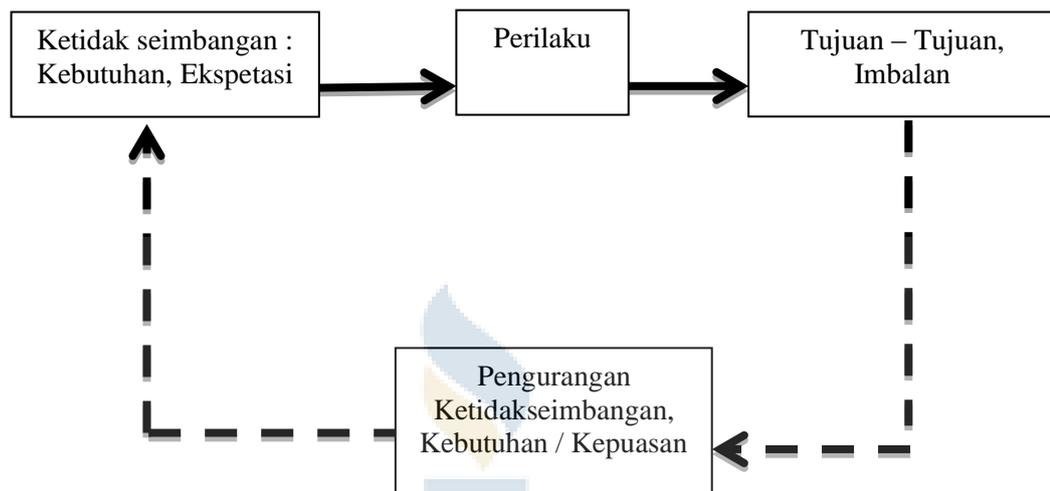
- a. Kebutuhan fisiologis: kebutuhan yang dasariah, misalnya rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman: mencakup antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial: mencakup kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki, kasih sayang, diterima-baik, dan persahabatan.

- d. Kebutuhan akan penghargaan: mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan kognitif : mencakup keingintahuan dan pemahaman terhadap pengetahuan
- f. Kebutuhan Estetik : mencakup kebutuhan untuk ketertiban, keindahan dan keseimbangan dalam bertingkah laku,
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri: mencakup hasrat untuk makin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.
- h. Transendens : mencakup kebutuhan akan berperilaku mulia, memberi arti bagi orang lain, terhadap sesama, alam dan sebagainya.

Menurut Daryanto (2013 : h.756), Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu factor yang mendorong aktivitas tersebut dan dimensi motivasi adalah sebagai berikut : Kebutuhan , Perilaku,

Keberhasilan , Social, Keamanan, Respon yang Cepat, Tujuan. Model

proses motivasi dapat dilihat dalam gambar 1



Gambar 1  
Model Umum Proses Motivasi

Dari gambar diatas tampak komponen – komponen dari motivasi adalah :

- a. Kebutuhan yang meliputi Keinginan dan ekspetasi.
- b. Perilaku
- c. Tujuan – Tujuan
- d. Umpan Balik (*Feedback*).

## 2. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Motivasi internal
  - 1) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas

- 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- 5) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- 6) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

b. Motivasi eksternal

- 1) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- 3) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (2010):

a. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

b. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

c. Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

d. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

3. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut H. Malayu S.P (2013: 97-98), tujuan pemberian motivasi kerja antara lain adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.

- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Saydam dalam Kadarsiman (2012) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja pada karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan prestasi kerja.
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

#### 4. Metode Motivasi Kerja

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung, menurut Hasibuan (2006:100). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Metode Langsung (*Direct Motivation*), merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.
- b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah Serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia agar bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Indikator motivasi kerja yang penulis ambil berdasarkan atas Syahyuti (2010) yaitu

1. Dorongan mencapai tujuan
2. Semangat kerja
3. Inisiatif dan kreatifitas
4. Rasa tanggung jawab.

### **C. Kinerja**

1. Pengertian Kinerja

Dessler, (2010) menjelaskan, :

“Kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja karyawan (*employee performance*) menyangkut tingkatan/tahapan mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal maupun formal dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Proses penilaian kinerja karyawan tidak hanya evaluasi, tapi juga penetapan *standard* dan umpan balik untuk mendiskusikan kemajuan karyawan dan untuk membuat penetapan bagi pengembangan pengembangan apa pun. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Anthony, et. al. (2008) menjelaskan :

“kinerja sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi karyawan terhadap tugas yang diberikan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja baik manakala karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian (*achievement*) suatu pelaksanaan tugas”.

Cash dan Fischer dalam Soedarsono (2007) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

## 2. Indikator Kinerja

Dessler juga menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
- c. Legalitas, meliputi: pengakuan perusahaan terhadap karyawannya
- d. Kesesuaian dengan tujuan meliputi: karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan SOP;
- e. Kerjasama meliputi: karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja.

Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu

Hal tersebut pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Keinginan
- c. Lingkungan.

Dengan demikian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi dari kinerja karyawan yaitu kualitas dan kuantitas kerja. Kualitas dan Kuantitas kerja dapat dipengaruhi oleh indikator-indikator yang ada, diantaranya adalah: ketepatan waktu, keterampilan, ketelitian, pengetahuan kerja, sikap terhadap pekerjaan, hasil pekerjaan, mengikuti instruksi, kondisi kerja, waktu yang dipergunakan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Empat aspek kinerja menurut Harari, yakni sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Penerimaan tujuan perusahaan
- c. Tingkat tujuan yang dicapai

- d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja adalah:

- a. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- b. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- c. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- d. Target aktivitas perbaikan kinerja.
- e. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- f. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Dari beberapa definisi dari beberapa ahli mengenai kinerja yang telah diterangkan diatas maka penulis dapat dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang terukur, dan dilakukan secara sistematis dapat dimonitor dan memberikan umpan balik yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi dan dilakukan selama periode tertentu. Indikator kinerja karyawan penulis ambil berdasarkan Dessler, (2010) antara lain :

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Legalitas,
4. Kesesuaian dengan tujuan organisasi,
5. Kerjasama.

#### D. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan atau memiliki kesamaan variabel sehingga dianggap dapat dijadikan dasar acuan pada penelitian ini, yaitu :

Tabel 1  
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Penelitian  | Judul   | Teknik Analisis Data | Hasil   |
|----|--|---|----------------------|---|
| 1. | Firsa Wirda dan Tuti Azra<br>( <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , Vol. 2, No. 1, 2017) | Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai                                  | Amos (SEM)           | Budaya organisasi yang terdiri dari variabel <i>attention to detail</i> (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat ketelitian karyawan, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik. sedangkan variabel <i>outcome orientation</i> (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat perhatian manajemen terhadap hasil yang dicapai karyawan, maka tingkat kinerja karyawan semakin baik.  |
| 2  | Udan Biantoro  | Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan” | Amos (SEM)           | Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi budaya adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c) pendidikan; (d) bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja adalah; (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian dan penampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap. |

| No | Nama Penelitian               | Judul   | Teknik Analisis Data | Hasil   |
|----|-------------------------------|---|----------------------|---|
| 3  | Dewi Ma'arif                  | Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai  | Amos (SEM)           | <p>a. Pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah positif, ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar +0,444. Sedangkan untuk menguji pengaruh yang signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja dengan menggunakan uji <math>t</math> dapat dilihat bahwa nilai <math>t_{hitung}</math> yang diperoleh sebesar 4,291 dan tingkat signifikansi <math>t</math> adalah 0,001. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.</p> <p>b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif, dengan hasil koefisien regresinya sebesar +0,496, berarti budaya organisasi dilaksanakan maka kinerja akan meningkat.</p> |
| 4  | Nur Tjahjono                  | Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai  | Amos (SEM)           | Dan hasil dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,804 artinya sebesar 80,4% variabel motivasi kerja dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja organisasi secara signifikan, sedangkan sebesar 19,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.  |
| 5  | Darufitri Kartikandari (2012) | pengaruh motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ terhadap kinerja karyawan pada DPU dan Setda kabupaten Bantul | Amos (SEM)           | Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel independen (motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Tingkat EQ memiliki pengaruh yang paling rendah sedangkan tingkat IQ memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.  |

### E. Kerangka Berfikir

Kontruks masing-masing variabel yang telah diuraikan di atas, selanjutnya dilakukan analisis rasional mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas, yaitu : budaya organisasi dan motivasi kerja serta variabel

terikat yaitu kinerja pegawai. Selanjutnya berdasarkan hasil kajian dan analisis tersebut, akan dijadikan rumusan hipotesis penelitian.

Uraian berikut penulis paparkan berkaitan dengan pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dan variabel Kinerja Pegawai sehingga tergambar kerangka pemikiran yang penulis susun.

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi

yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini, semakin kuat dorongan atau motivasi maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Menurut Amstrong dalam Eva (2009), bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Menurut Munandar dalam Eva (2009) bahwa ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer atau atasan yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

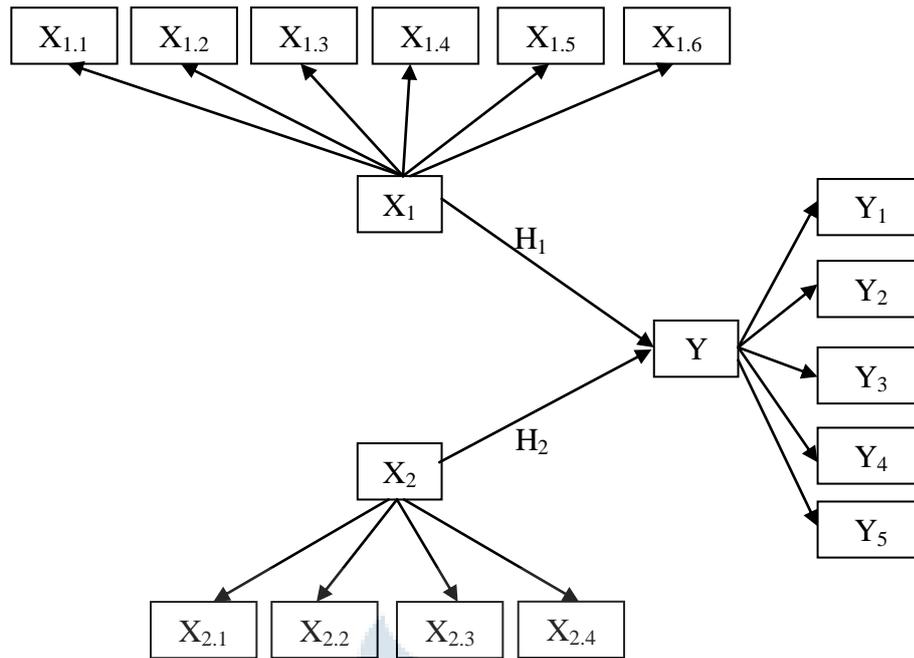
## 3. Pengaruh Budaya Organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya.

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini, semakin kuat dorongan atau motivasi maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja apabila budaya organisasi diciptakan dan motivasi kerja ditingkatkan juga diduga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian teoritik dan fenomenologis yang telah diuraikan, maka akan dianalisis model pengaruh antar variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini. Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa terdapat berbagai faktor dalam membentuk kriteria kinerja. Digambarkan juga pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Kerangka konseptual antara beberapa aspek hubungan antar variabel bebas dan terikat, dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2  
 Kerangka Berpikir dengan Indikator Variabel

Keterangan :

1. Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )
  - $X_{1.1}$  = Inisiatif individu
  - $X_{1.2}$  = Pengarahan
  - $X_{1.3}$  = Integrasi
  - $X_{1.4}$  = Dukungan manajemen
  - $X_{1.5}$  = Bukti diri
  - $X_{1.6}$  = Pola komunikasi
2. Variabel Motivasi kerja ( $X_2$ )
  - $X_{2.1}$  = Dorongan mencapai tujuan,
  - $X_{2.2}$  = Semangat kerja,
  - $X_{2.3}$  = Inisiatif dan kreatifitas,
  - $X_{2.4}$  = Rasa tanggung jawab
3. Variabel Kinerja ( $Y$ )
  - $Y_1$  = Kualitas,
  - $Y_2$  = Kuantitas,
  - $Y_3$  = Legalitas,
  - $Y_4$  = Kesesuaian dengan tujuan organisasi
  - $Y_5$  = Kerjasama

## **F. Pengajuan Hipotesis**

Berdasarkan pemikiran uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

