

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KINERJA

1. Pengertian kinerja

Menurut Hilgert (1992) kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai alasan penilaian terhadap pegawai. Menurut Waldman (1994), kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Cascio dalam Koesmono (2005), mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalkan standar, target, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Heider dalam Koesmono (1958), menjelaskan bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh motivasi dan kemampuan yang dimiliki. Apabila salah satu dari komponen tersebut rendah, maka kinerja yang dihasilkan akan rendah.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penilaian hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang yang menunjukkan apakah hasil kerja yang dilakukan sudah sesuai dengan target atau tanggung jawab dan kewenangan masing-masing jabatan yang dipengang.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut James Gibson (1993), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang adalah:

- a. Faktor individu, meliputi: Kemampuan, Latar belakang dan Demografi.
- b. Faktor organisasi, meliputi: Sumber daya, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur, Desain pekerjaan, dan Budaya organisasi.
- c. Faktor psikologis, meliputi: Persepsi, Sikap, Kepribadian, dan Motivasi.

Pada penelitian ini, peneliti menyoroti mengenai pengaruh dari psikologis dan pengaruh faktor organisasi. Dari faktor psikologi peneliti ingin menyoroti mengenai motivasi dari karyawan dalam bekerja serta kompensasi dan budaya organisasi yang tertera dalam faktor organisasi.

Dalam bekerja karyawan tidak bisa terlepas dari hal-hal yang mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah instansi dan salah satunya adalah seperti apa yang dikatakan teori di atas. Meskipun seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi, tapi mungkin saja ada

faktor penghalang yang bisa menghambat prestasinya. Faktor penghambat dapat disebabkan oleh lingkungan, seperti: kelengkapan dan peralatan, kondisi kerja, teman kerja dan peraturan yang mendukung.

3. Penilaian kinerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan (Soeprihantono, 1988). Cara penilaian kinerja menurut Dessler dalam Koesmono (2005), ada tiga langkah dalam penilaian kinerja, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, yaitu ada kepastian kesepakatan antara atasan dan bawahan tentang tugas-tugas dan standar pekerjaan, menilai kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menuntut umpan balik, yaitu dalam menilai kinerja bawahan diperlukan alat evaluasi.

Selanjutnya berdasarkan sistem penilaian tersebut dilakukan pengukuran dan pembandingan terhadap informasi yang telah diberikan dari setiap karyawan selama periode tertentu. Maka terkait dengan kriteria ini maka peneliti menyajikan indikator kinerja yang disampaikan oleh Dessler (1997).

4. Indikator kinerja

Peneliti menggunakan indikator kinerja yang disampaikan oleh Dessler (1997), untuk diangkat sebagai dimensi dari variabel kinerja, yang berisi tentang kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan, dan kerja sama.

Menurut Dessler (1997), indikator kinerja karyawan dapat diketahui berdasarkan kriteria sebagai berikut :

a. Kualitas pekerjaan

Berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian pelaksanaan pekerjaan.

b. Kuantitas pekerjaan

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tambahan.

c. Keandalan

Merupakan kemampuan dan keandalan dalam menjalankan peraturan, inisiatif dan disiplin.

d. Kerjasama

Merupakan ukuran bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan untuk mencapai tujuan berorganisasi.

Indikator kinerja karyawan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Dan catatan-catatan pada indikator ini bisa dijadikan suatu bentuk penilaian prestasi karyawan, ini berarti banyak hal, yaitu pengupahan, promosi, penempatan berdasarkan kompetensi. Dalam kata lain indikator kinerja bisa dijadikan salah satu alat evaluasi dan pengawasan.

B. BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn dikutip Munandar (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- c. Menurut Robbins (2002), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- d. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- e. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan

bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

- f. Menurut Robbins (2002), menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi yang disampaikan di atas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga dalam perkembangannya tidak lepas dari hambatan-hambatan yang harus diselesaikan oleh sebuah organisasi, hal ini bersifat selalu dan berkesinambungan.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002), sistem nilai dalam sebuah organisasi dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- b. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para

karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.

- c. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- d. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
- e. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
- f. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukan santai-santai.
- g. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalam organisasi, dan cara para anggota berperilaku sehingga budaya organisasi pada suatu organisasi dapat dikategorikan kuat atau lemah

Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006), mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi (*corporate Culture*) yang memiliki budaya

organisasi kuat, yaitu: Loyalitas, Pedoman Tingkah Laku, Nilai, Pahlawan, Ritual dan Jaringan Kultural.

Budaya organisasi sangat perlu dikembangkan dan terus dijaga oleh segenap pelaku organisasi. Ada dua hal yang sangat umum terjadi jika membahas mengenai budaya organisasi, yaitu masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Kedua masalah di atas dapat diselesaikan dengan cara menetapkan sebuah asumsi dasar dan membentuk keyakinan yang kuat kemudian dianut oleh segenap warga organisasi. Nilai dalam sebuah organisasi sangat perlu untuk diumumkan pada semua anggota, sehingga semua nilai yang dianut akan mampu dilaksanakan dengan efektif.

Efektifitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat akan memiliki ciri khas tertentu, sehingga dapat menjadi daya tarik bagi individu untuk mau bergabung. Budaya organisasi yang kuat juga sangat bermanfaat dalam rangka mengarahkan perilaku setiap individu dalam organisasi, karena budaya organisasi yang kuat juga dapat membantu individu dalam pekerjaan, sehingga dituntut setiap individu mengerti akan budaya organisasi yang ada diorganisasi tempatnya bekerja, dan harus mengetahui secara pasti apakah budaya sudah dilakukan dengan benar.

Dalam mengukur budaya organisasi, Talizuduhu (1986), mendefinisikan budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif, semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan. Adapun unsur-unsur budaya kuat adalah kejelasan nilai-

nilai dan keyakinan, penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan, dan intensitas pelaksanaan inti. Selain itu, ciri-ciri budaya organisasi kuat tidak terbatas pada tiga unsur di atas saja (intensitas, kejelasan, dan ekstensitas), akan tetapi masih ada unsur lain yang patut dipertimbangkan, yaitu unsur kohesi, komitmen, ritual, jaringan budaya dan kinerja. Oleh karena, jika hanya tiga unsur di atas yang digunakan, maka kekuatan budaya organisasi belum sepenuhnya menggambarkan kondisi sebenarnya.

Menurut Luthans (1995) dalam Tika (2006), menyatakan faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan adalah sejauh mana kesamaan nilai inti yang diyakini bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan yang didapatkan seseorang. Orientasi disini dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru, baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang senior terhadap anggota baru, maupun melalui program-program latihan. Sedangkan imbalan yang dimaksud adalah keinginan pegawai yang akan lebih termotivasi dalam menjalankan inti nilai-nilai ketika mereka diberikan imbalan yang baik pula. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi sangat diutamakan struktur pemberian imbalan yang baik.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh ahli, yaitu: Menurut Robbins (1996), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

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

Dan menurut pendapat Siagian (1992), mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya menjadi identitas pembedaan antar organisasi yang berbeda.
- b. Budaya menimbulkan komitmen pada setiap individu pada tujuan yang lebih luas.
- c. Budaya sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- d. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan agar perilaku setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan yang sama.
- e. Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa.

STIKES Wira Husada Yogyakarta memiliki nilai-nilai yang dianut dalam menjalankan organisasi. Berdasarkan visi dan misi STIKES Wira Husada Yogyakarta, yaitu setiap lini tugas menganut budaya organisasi yang dijabarkan dalam nilai-nilai dan standar etika terhadap mahasiswa, terhadap profesi, terhadap ilmu pengetahuan dan seni, terhadap peraturan dan norma, terhadap tugas dan jabatan, terhadap sesama karyawan, terhadap atasan, terhadap lingkungan sekitar, dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Ibadah sesuai agama
Setiap hendaknya melakukan ibadah sesuai dengan agama mereka masing-masing dengan tekun.
- b. Tanggaung jawab
Dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban karyawan dituntut untuk bertanggung jawab terhadap setiap tindakan selama tugas.

- c. Ikhlas
Dalam menjalankan tugas dan pelayanan hendaknya setiap karyawan melakukannya dengan hati yang tulus terhadap mahasiswa, teman sekerja dan institusi.
- d. Profesional
Interpretasi sikap karyawan yang bekerja keras sesuai dengan tugas dan kewajiban masing-masing.
- e. Kerja sama
Dalam menjalankan tugas yang rumit karyawan dituntut untuk bekerja sama dalam sebuah tim.
- f. Pelayanan
Melayani dengan tujuan yang baik dan sepenuh hati, mengutamakan kepentingan mahasiswa, institusi dan masyarakat.
- g. Konsisten
Dalam menjalankan setiap tugas harus melakukannya dengan teliti dan penuh keseriusan mulai dari hal yang kecil hingga yang besar.
- h. Disiplin
Datang tepat waktu dan mengerjakan setiap tugas tepat pada waktunya, tidak menunda-nunda pekerjaan.
- i. Transparan.
Setiap tindakan dalam pekerjaan harus jujur.

C. KOMPENSASI

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, Hasibuan (2009). Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan ada imbalan berupa kompensasi dari

perusahaan. Notoadmojo (2003), berpendapat kompensasi adalah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besar kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Masyarakat melihat kompensasi sebagai suatu keadilan, dimana perusahaan dalam menentukan gaji tidak melihat dari jenis kelamin, namun kualifikasi. Bagi *stockholder* dan pemegang saham tertarik bagaimana para karyawan dibayar menggunakan saham sehingga para karyawan meningkatkan kinerjanya, sedangkan manajer melihat kompensasi sebagai pengeluaran terbesar (*labor cost*) dan kompensasi dilihat sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja sehingga kinerja meningkat, bagi karyawan kompensasi merupakan pengembalian keanggotaan dalam perusahaan dan hadiah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Milkovich: 2002).

Menurut Handoko (2004), kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Ranupandoyo (2005), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.

Menurut Marwoto (2006), kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah

memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dalam buku Hasibuan (2009), terdapat beberapa penelitian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu:

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam buku Hasibuan (2004), kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Menurut Andrew F. Sikula dalam buku Hasibuan (2009), kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa ekuivalen.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pengembalian yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi.

2. Jenis Kompensasi

Mody dan Noe (1993), mengemukakan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yaitu meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang

diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan-tantangan, tanggung jawab, pengakuan. Sedangkan rasa pencapaian atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu berada, seperti kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Selanjutnya Hasibuan (2001) mengklasifikasikan bentuk-bentuk kompensasi kedalam gaji/upah, bonus, insentif dan tunjangan khusus (*benefit dan service*). Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang telah disepakati. Bonus adalah penambahan pokok gaji yang diberikan dalam bentuk tunai yang dikaitkan dengan tingkat prestasi yang ditentukan. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya di atas prestasi standar. Sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan (*financial atau nonfinansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Menurut Triton dalam Hasibuan (2009), kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaan dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu: Kompensasi yang bersifat finansial dan kompensasi yang bersifat nonfinansial,.

Sedangkan menurut Triton dalam Hasibuan (2009), berdasarkan mekanisme penerimaan, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu : kompensasi langsung dan kompensasi pelengkap. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Menurut Hadari Nawawi (1997), menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua kategori, yaitu: kompensasi total dan kompensasi khusus atau kompensasi tambahan. Kompensasi Total, yaitu keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Kompensasi Khusus atau Kompensasi Tambahan, yaitu penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada para pekerja dengan status tertentu dalam perusahaan/organisasi.

Panggabean (2002), berpendapat kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji dan insentif, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Adapun kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan di perusahaan/organisasi tersebut.

Dari beberapa pendapat mengenai jenis kompensasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa jenis kompensasi yang telah

disebutkan dapat disingkat, yaitu: gaji, bonus, insentif, dan tunjangan khusus, hal di atas menunjukkan sebuah pengukuran kinerja.

Semua sistem kompensasi yang baik tidak bisa hanya melihat dari satu sisi kepentingan organisasi sebagai pengguna tenaga kerja saja ataupun dari sisi kepentingan pegawai saja, namun harus melihat dari berbagai pihak yang terkait baik terlibat secara langsung ataupun tidak. Sesuai yang dikemukakan Siagian (1999), mengemukakan ada lima faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan kompensasi, yaitu: tingkat upah dan gaji, tuntutan serikat kerja, kinerja, kebijakan organisasi, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemberian kompensasi juga harus memiliki asas yang benar, karena hal ini menyangkut hak seseorang terhadap apa yang telah dikorbankan bagi organisasi tempatnya bekerja. Menjawab hal ini menurut Hasibuan (2009), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku.

Pemberian kompensasi yang layak dan adil akan berdampak positif bagi organisasi. Karena karyawan akan memberikan upaya maksimal pada pekerjaan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena mereka merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, sehingga tujuan dari kompensasi terlaksana dengan baik. Sebagaimana yang dikatakan Hasibuan (2009), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah: Ikatan Kerja Sama, Kepuasan Kerja, Pengadaan Efektif, Motivasi, Stabilitas Karyawan dan Disiplin,.

D. MOTIVASI

. Terry dalam Hasibuan (2005), mengemukakan motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Para ahli mengungkapkan mengapa seseorang yang termotivasi akan berperilaku tertentu. Menurut Azwar (1996), motivasi adalah rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerja sama secara optimal melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Koontz (1984), mengatakan bahwa seseorang yang mempunyai kebutuhan akan menimbulkan keinginan atau upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Schein (1991), menyatakan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh pengenalan yang didapat sebelumnya dan dipengaruhi oleh kebudayaan, situasi keluarga, latar belakang sosial ekonomi dan situasi kehidupan lainnya. Sedangkan Peterson dan ketegangan Flowman (1987), mengatakan bahwa motivasi bekerja dapat dipengaruhi oleh: keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki, keinginan untuk berkuasa dan keinginan untuk diakui. Berangkat dari keinginan tersebut seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain melalui proses persepsi yang diterima oleh seseorang.

Sarwono (2000) dalam Sunaryo (2004), mengemukakan motivasi menunjuk pada proses gerakan, termasuk situasi yang mendorong dan timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut dan tujuan atau akhir dari pada gerakan atau perbuatan. Motivasi adalah bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga semua kegiatan organisasi tidak akan berfaedah jika anggota yang ada didalam organisasi tersebut tidak

termotivasi menyumbangkan usaha guna memenuhi tugas yang dibebankan kepadanya (Suyanto, 2008).

Dari beberapa definisi motivasi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal dan eksternal individu.

Purwanto (2007), mengemukakan fungsi motivasi adalah: mendorong timbulnya tingkah laku atau suatu perbuatan serta menyeleksi, sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan, sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan. Sardiman (2001), mengemukakan fungsi motivasi adalah: mendorong manusia untuk berbuat, menentukan arah perbuatan, menyeleksi perbuatan, sebagai pendorong usaha dan pencapaian prestasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi dapat memberikan arah dan menentukan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan.

Di Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland, karena peneliti menilai teori tersebut paling sesuai dengan obyek yang akan diteliti. Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan

dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi dan kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya,

Teori kebutuhan McClelland (1962), mengemukakan tiga kebutuhan utama manusia, yaitu.

1. MOTIF BERPRESTASI

Adalah suatu dorongan dari karyawan untuk mengungguli, berprestasi sesuai dengan standar, dan bergulat untuk sukses. Memiliki indikator, yaitu: bertanggung jawab, memberi umpan balik, berani mengambil resiko, inovatif dan kreatif. Orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi mencoba untuk melampaui apa yang menjadi kemampuannya, sehingga orang dengan motif ini sangat bersifat rasional, yaitu cenderung akan mengambil resiko yang tidak terlalu rendah dan tidak pula terlalu tinggi.

Orang yang memiliki motif berprestasi rendah akan memilih tugas yang lebih mudah untuk dilakukan, untuk meminimalisir resiko kegagalan. Namun juga orang dengan motif berprestasi kurang akan memilih tugas benar-benar sulit, sehingga jika terjadi kegagalan tidak akan memalukan bagi dirinya.

McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk

berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n-Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n-Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. MOTIF BERAFILIASI

Merupakan suatu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif, dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Indikator-indikator: suka bersama orang lain, sering berkomunikasi, mengutamakan hubungan kelompok, suka bermusyawarah dan suka bekerja sama. Individu-individu dengan motif berafiliasi tinggi lebih suka dengan suasana kebersamaan yang memiliki interaksi antar individu yang tinggi. Orang-orang ini lebih cocok untuk bekerja dalam sebuah tim. Mereka ingin disukai oleh orang lain. Individu dengan motif berafiliasi tinggi cenderung lebih *friendly*. Orang-orang motif berafiliasi tinggi, kurang cocok diposisikan sebagai pemimpin karena kecenderungan mereka adalah disukai oleh orang lain sehingga ia akan kehilangan objektivitas dalam memimpin.

Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n-Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja, seseorang. Oleh karena itu, *n-Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n-Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. MOTIF BERKUASA

Adalah suatu motivasi untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti dirinya. Indikator-indikator: aktif berorganisasi, peka terhadap pengaruh luar, mengutamakan prestasi, mengutamakan tugas, suka memerintah atau mengancam. Orang dengan motif kekuasaan merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan motif kekuasaan tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam

situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n-Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. n-Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Teori motivasi McClelland merupakan salah satu teori yang paling terkenal diantara teori motivasi lain. Teori ini merupakan salah satu teori kebutuhan selain teori hirarki kebutuhan Maslow, ERG dan teori faktor Herzberg. Dalam buku *Perilaku Organisasi* yang ditulis oleh Stephen P Robbins dan Timothy A Judge (2007), disebutkan bahwa teori McClelland adalah teori yang paling banyak mendapatkan dukungan terutama kaitannya dengan pencapaian dan produktivitas.

E. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang dipandang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Yulinda Kurniawan (2005)	pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD kabupaten melawi	Metode pengumpul data menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Dan analisis data menggunakan model regresi dengan sampel pada penelitian ini sebanyak 27 orang	Hasil pengujian model regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Secara simultan faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Melawi
Mohammad Jasim Uddin (2013)	Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh	Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif fokus pada studi kasus Grameenphone (GP) anak perusahaan Teleron di Norwegia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan pengaruh kinerja karyawan dan produktivitas dalam konteks negara berkembang.

Nurul Astuty Yensy (2010)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara	Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda Sampel berjumlah 30 orang	Hasil penelitian menunjukkan : (1) Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara; (2) Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara; (3) Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara.
Sri Sumaryati (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta	Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis bivariat dan analisis multivariat dengan sampel dalam penelitian ini berjumlah 41 karyawan	Hasil penelitian menunjukkan ; (1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; dan (3) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan

			motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.
Mr. Abdul Hameed, Mphil (2014)	Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)	Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survei dengan analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.
Fauzilah Salleh (2011)	The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia	Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif analisis yang mendeskripsikan penerapan kesamaan pada motivasi dalam penelitian sebelumnya pada prestasi kerja , penelitian ini memperluas dengan memeriksa hubungan antara prestasi kerja secara keseluruhan dan dimensi motivasi dan prestasi kerja mereka . Sebuah hubungan yang positif , yang diukur dengan memiliki perkembangan gaji tahunan , ditemukan antara motivasi afiliasi dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi afiliasi dan prestasi kerja berhubungan positif
Kurniawati (2011)	Pengaruh Kompensasi dan	Metode penelitian pada penelitian ini	Hasil penelitian: 1. kompensasi

	motivasi terhadap kinerja pegawai BKPM Sragen	menggunakan regresi dengan sampel 60 karyawan	tidak berpengaruh terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja
PhD. Nhat Nguyen Cong (2013)	Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)	Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskripsi	Hasil penelitian ditemukan bahwa Pay dan Promosi adalah faktor motivasi yang paling penting diikuti oleh Baik kondisi kerja.
Nur Shafini Mohd Said (2015)	Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu)	Metode penelitian menggunakan survey komparatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan individu, preferensi pribadi dan lingkungan kerja yang positif dan signifikan berhubungan dengan pekerjaan kinerja
Soleh Purnomo (2005)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Latihan Teknik Yogyakarta	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi berkuasa, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi memiliki pengaruh yang signifikan secara sersama-sama terhadap kinerja karyawan

F. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIF BERAFILIASI, MOTIF KEKUASAAN TERHADAP KINERJA.

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian terdahulu yang dilakukan Yulianda Kurniawan, yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD kabupaten melawi”. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 27 orang. Metode pengumpul data menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Dan analisis data menggunakan model regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Melawi memperlihatkan hasil secara umum masuk dalam kriteria baik. Hasil pengujian model regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Secara simultan faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Melawi.

Penelitian yang dilakukan Mitha Elistha berjudul ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)”. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitha Elistha menunjukkan bahwa secara

parsial dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006), mengemukakan budaya organisasi yang kuat juga sangat bermanfaat dalam rangka mengarahkan perilaku setiap individu dalam organisasi, karena budaya organisasi yang kuat juga dapat membantu individu dalam pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pernah dilakukan penelitian terdahulu, diantaranya hasil penelitian

Nurul Astuty Yensy “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara”. Sampel berjumlah 30 orang, teknik analisa data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis kuantitatif diperoleh bahwa: (1) Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara; (2) Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara; (3) Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 2 Argamakmur Bengkulu Utara.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besar kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat yang diklasifikasikan kedalam beberapa bentuk, antara lain: Gaji/upah, Bonus, Insentif dan Tunjangan khusus. Bagi *stockholder* dalam meningkatkan kinerja dengan cara memberikan bagian saham pada karyawan sebagai bentuk kompensasi, sedangkan bagi seorang manajer kompensasi dilihat sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja sehingga kinerja meningkat, bagi karyawan kompensasi merupakan pengembalian keanggotaan dalam perusahaan dan hadiah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Milkovich: 2002). Sejalan dengan Sastrohadiwiryono (2002), mengatakan bahwa penghargaan dan pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan

menjadi perangsang yang kuat seseorang untuk bekerja lebih giat dan selalu berusaha untuk dapat mengembangkan diri

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan

Sri Sumaryati (2013) dalam penelitiannya “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 41 karyawan, Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis bivariat dan analisis multivariat. Hasil analisis data dapat diambil simpulan, yaitu; (1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; dan (3) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Didalam teori kebutuhan yang disampaikan oleh McClelland mengatakan Kebutuhan akan prestasi (*need,for achievement = n-Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n-Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Wursanto (2004), mengatakan bahwa motivasi adalah alasan-alasan, dorong-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan suatu perbuatan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan akan bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Dorongan setiap orang dalam bekerja dipengaruhi oleh ada kebutuhan yang harus dipenuhi, dan setiap individu memiliki kebutuhan masing-masing. Sehingga disinilah yang akan mempengaruhi masing-masing pegawai ini dalam bekerja. bahwa kebutuhan individu diperoleh dari waktu ke waktu dan dibentuk melalui pengalaman hidup seseorang.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H3 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh motivasi berafiliasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2011), mengungkapkan bahwa motivasi berafiliasi memiliki pengaruh yang signifikan secara sersama-sama terhadap kinerja karyawan dikantor BKPM Sragen.

Didalam teori kebutuhan yang disampaikan oleh McClelland mengatakan kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n-Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja, seseorang. Oleh

karena itu, *n-Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n-Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi berafiliasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H4 : Motivasi berafiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Soleh Purnomo (2005), dalam penelitiannya “ Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Latihan Teknik Yogyakarta” mengungkapkan bahwa motivasi berkuasa, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi memiliki pengaruh yang signifikan secara sersama-sama terhadap kinerja karyawan di Balai Latihan Teknik Yogyakarta.

Didalam teori kebutuhan yang disampaikan oleh McClelland mengatakan kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n-Pow*).

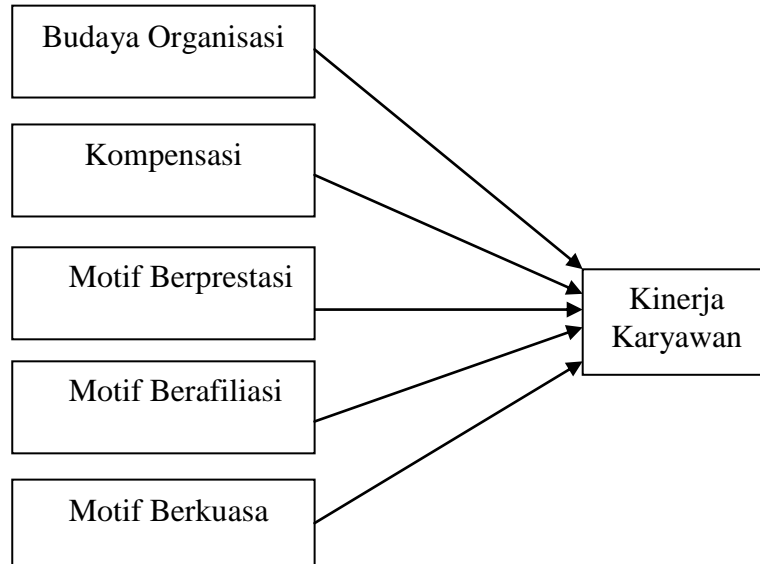
Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *n-Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi kekuasaan terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

H5 : Motivasi kekuasaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

G. MODEL PENELITIAN

Model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Kerja

H. HIPOTESIS

1. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi berafiliasi dengan kinerja karyawan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.
5. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi berkuasa dengan kinerja karyawan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.
6. Variabel motivasi yang paling dominan di STIKES Wira Husada Yogyakarta.