

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Berikut ini akan disajikan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan acuan secara empiris dalam penelitian ini :

1. Arianti Tesis (2001) tentang “Pengaruh Motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan pada AJB Bumiputera 1912 Denpasar. Model analisisnya menggunakan regresi berganda. Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas kesalahan kurang dari 1%.

Diantara ketiga karakteristik tersebut yang diduga dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah karakteristik individu dengan kesalahan kurang dari 5%. Ternyata yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah karakteristik pekerjaan, hal ini terbukti dengan koefisien determinasi parsial (r) yang paling tinggi adalah karakteristik pekerjaan.

2. Saleh Sarpin (2005) tentang “ Faktor Individu dan Budaya Organisasi Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Barata Indonesia”. Mengatakan bahwa faktor individu mempunyai pengaruh

yang positif terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan, disarankan pihak perusahaan perlu untuk meningkatkan stimulus atau rangsangan agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja, sehingga faktor yang ada dalam individu dapat meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, untuk itu disarankan dalam meningkatkan kinerja pegawai maka budaya organisasi yang sudah ada perlu ditingkatkan lagi. Berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan model hipotesis yang ditetapkan maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah : 1) Budaya Organisasi, berpengaruh terhadap pegawai, 2) Perilaku Kerja Pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, 4) Faktor Individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 5) Faktor Individu berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang
	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Variabel Penelitian
1.	Arianti	Bebas : Motivasi 1. Karakteristik Individu 2. Karakteristik Pekerjaan 3. Karakteristik situasi kerja Terikat : Kinerja Karyawan	Bebas : 1. Motivasi 2. Budaya organisasi Terikat : Kinerja karyawan
2.	Saleh Sarpin	Bebas : 1. Individu 2. Budaya organisasi 3. Perilaku kerja Terikat : Kinerja karyawan	

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Sebelum membahas pada pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka perlu diketahui dua kata utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia.

a. Pengertian Manajemen

Mary Parker Follet (Handoko, 1994 : 3) menyatakan bahwa : “Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Menurut Tohardi, (2002 : 11) menyatakan bahwa : “Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan melakukan kerjasama dengan orang lain”.

Menurut Martoyo, (2000 : 4) menyatakan bahwa : “Manajemen adalah suatu kerjasama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien dan efektif. Berdasarkan ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen terdiri dari:

1. Seni dan ilmu
2. Mempunyai tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien.
3. Adanya kegiatan dibidang perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Adapun yang dimaksud dengan istilah sumber daya manusia atau personalia disini adalah dalam artian tenaga kerja seperti halnya buruh,

karyawan dan pegawai. Sebenarnya ketiga istilah ini adalah sama, sebab semua merupakan personalia atau sumber daya manusia. Hanya saja pengertian umum dimasyarakat buruh atau karyawan adalah tenaga kerja dalam perusahaan swasta sedang pegawai yang dimaksud adalah tenaga kerja yang bekerja pada instansi pemerintah atau biasa disebut pegawai negeri. Untuk lebih jelasnya berikut ini pendapat beberapa ahli tentang pengertian sumber daya manusia.

Menurut Hadipurwono (1995 : 25) memberikan pengertian tentang tenaga kerja adalah adanya bentuk manusia dalam usaha sebagai faktor yang menghasilkan kerja dan faktor yang melaksanakan kerja dalam organisasi. Menurut Tohardi (2002 : 12) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, ketrampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi perusahaan”. Menurut Serdamayanti, (2001 : 1) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power). Sedangkan menurut Martoyo, (2000 : 6) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia adalah hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan yang berat”.

Dari pengertian-pengertian di atas, maka dapat dikatakan sumber daya manusia adalah segala kegiatan manusia yang produktif dimana ia sebagai faktor yang melaksanakan kerja dalam suatu organisasi, baik pada

instansi pemerintah maupun perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha sosial yang mana atas jerih payahnya memperoleh suatu balas jasa tertentu.

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Umar, (2001 : 3) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan

Dalam sebuah organisasi manajemen sumber daya manusia berkedudukan sebagai staf, yang membantu manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen personalia mempunyai peranan penting karena dalam mengelola bidang ini secara baik, diperlukan pimpinan yang cakap, sehingga dapat dibentuk personel yang “*qualified*” dalam tiap-tiap bidang atau departemen dalam perusahaan. Di lain pihak tenaga kerja dalam perusahaan ini memerlukan pengaturan atau pengorganisasian untuk dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Menurut Gorda, (1994 : 8), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Untuk menciptakan keharmonisan antara tingkat kemampuan dengan syarat-syarat pekerjaan.
- b. Untuk menciptakan keharmonisan antara motivasi karyawan dengan balas jasa pekerjaan yang diberikan.

Menurut Serdarmayanti, (2001 : 4-5) Sumber Daya Manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dalam menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pension, pemberhentian dan pesangonnya.

2.2.3. Arti Kerja Bagi Karyawan

Dalam kehidupan, manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas manusia tersebut diwujudkan dalam suatu gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung pengertian sebagai aktivitas yang dilakukan manusia baik fisik maupun mental untuk memenuhi kebutuhannya, dengan tujuan untuk mendapatkan suatu kepuasan.

Pengertian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh As'ad, (1995:47) sebagai berikut :

“Bekerja merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau istirahat untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Selain itu seseorang didorong untuk beraktifitas karena dia berharap bahwa beraktifitas akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada sekedar sekarang”.

As'ad (1995 : 46) sendiri memberikan pengertian bekerja sebagai berikut :

“Bekerja mengandung pengertian melaksanakan tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan”.

Pengertian-pengertian tersebut menunjukkan bahwa faktor pendorong utama yang menyebabkan mau bekerja adalah adanya kebutuhan atau keinginan yang harus dipenuhi oleh manusia yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Paterson dan Plwman, (Hasibuan, 1992 : 158) yang mengatakan bahwa orang mau bekerja karena:

- a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)
Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, mereka bekerja untuk dapat makan dan kemudian melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)
Keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)
Keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dari pendapat ini, terlihat suatu tingkatan keinginan yang mendorong manusia untuk bekerja adalah keinginan untuk hidup. Manusia bekerja untuk dapat makan dan dengan makan manusia dapat melanjutkan hidupnya.

Apabila keinginan pertama ini telah terpenuhi maka manusia bekerja untuk memenuhi keinginan-keinginan berikutnya, yakni keinginan akan suatu posisi, keinginan untuk memperoleh kekuasaan, dan terakhir adalah keinginan akan pengakuan.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990 : 184) kebutuhan-kebutuhan manusia yang dapat terpuaskan dengan bekerja adalah :

- a. Kebutuhan Psikologis Dasar, menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti minum, makan, tempat tinggal dan sejenisnya.

Bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan psikologis yang diperoleh dari bekerja adalah :

1. Uang
2. Keamanan

Pada umumnya alasan mengapa orang bekerja adalah untuk memperoleh uang. Dengan kata lain keinginan untuk mempertahankan hidup merupakan salah satu faktor terkuat untuk menjelaskan mengapa seseorang bekerja. Uang bisa dipakai untuk memuaskan semua tipe kebutuhan utama kebutuhan psikologis. Sementara itu, sebagian cara juga menganggap bahwa pekerjaan yang lebih penting dari pada upah atau kesempatan maju. Oleh karena itu, mereka menganggap bahwa kepuasan kebutuhan fisik pada hari ini saja tidaklah cukup. Mereka juga menginginkan adanya jaminan keamanan ekonomis dari suatu pekerjaan dimasa yang akan datang. Atau dengan kata lain, keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental.

- b. Kebutuhan-kebutuhan sosial, manusia adalah makhluk sosial yang hidupnya tergantung satu sama lain. Karenanya manusia mempunyai kebutuhan yang hanya bisa dipenuhi apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain. Kebutuhan semacam itulah yang disebut kebutuhan sosial. Pemuasan kebutuhan sosial karyawan dapat diperoleh antara lain melalui persahabatan, perlakuan yang adil dari atasan, pengakuan atas keberadaannya oleh atasan.
- c. Kebutuhan egoistik, Kebutuhan ini menyangkut masalah keinginan untuk melakukan suatu sesuai dengan apa yang diinginkan dan mempunyai rasa pencapaian atau kepuasan. Pemuasan kebutuhan egoistik yang diperoleh dari kerja antara lain : prestasi, otonomi, dan pengetahuan.

Jadi pada intinya orang bekerja tidak saja untuk mempertahankan hidupnya tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

2.2.4. Motivasi Kerja Karyawan

2.2.4.1. Pengertian Motivasi

Setiap manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu. Demikian pula, setiap pekerjaan dalam bidang apapun selain membutuhkan kemampuan atau kecakapan pribadi, juga membutuhkan motivasi yang cukup pada diri seseorang, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Tanpa motivasi, orang tidak akan dapat melakukan sesuatu.

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, diantaranya yang dikemukakan oleh Siagian (1989 : 138) yang mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Nawawi (1998 : 351) :

“Kata motivasi (*motivator*) kata dasarnya adalah (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar”.

Menurut Wursanto (1999 : 131) :

“Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat suatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjaid pada diri manusia”.

Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku atau melakukan suatu perbuatan. Pemahaman akan motivasi terjadi sangat penting karena akan menemukan cara-cara mempengaruhi perilaku seseorang (karyawan) dan perilaku individualistis atau bahkan egoistik menjadi perilaku

yang mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu karyawan yang artinya bisa meningkatkan kinerjanya.

Menurut Wursanto (1999 : 131) motivasi itu sendiri muncul dalam dua bentuk dasar yaitu :

1. *Motivasi Instrinsik*

Merupakan suatu proses yang timbul di dalam diri seseorang yang akan mendorong untuk bertindak guna mencapai apa yang diinginkan sehingga memberi kepuasan. Motivasi ini dapat berupa pengakuan, kemajuan, tanggung jaab, kemungkinan berkembang, dll.

2. *Motivasi Ekstrinsik*

Merupakan keseluruhan pemberian penggerak dari seseorang kepada orang lain sehingga mau bertindak dalam pencapaian tujuan, juga akan tergantung pada dorongan yang menyebabkan seseorang itu mau bertindak. Motivasi ini berupa upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, dll.

Dari uraian diatas diketahui bahwa motivasi dapat timbul dari dalam diri seorang maupun dari luar orang tersebut. Dapat dikatakan bahwa selain motivasi yang berasal dari dalam dirinya, orang dapat diberi rangsangan agar termotivasi untuk melakukan sesuatu tindakan tertentu. Dengan kata lain, walaupun pada dasarnya motivasi timbul dari dalam diri seseorang (*motivasi instrinsik*) akan tetapi motivasi juga dirangsang dengan cara menyediakan stimulus (*motivasi ekstrinsik*).

2.2.4.2. Model Motivasi

1. Model tradisional

Para manajer menentukan cara yang paling efisien untuk menjalankan pekerjaan berulang dan selanjutnya memotivasi para pekerja dengan satu sistem rangsangan gaji. Pekerjaan yang memproduksi lebih banyak, mendapatkan gaji yang lebih besar. Asumsi dasar model ini adalah manajer memahami pekerjaan lebih baik dari pada karyawan itu sendiri, yang pada hakekatnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan uang.

Mula-mula model ini dapat berjalan dengan baik, namun pada saat efisiensi perusahaan mulai diperbaiki dan perusahaan cenderung banyak menggunakan mesin dalam operasi perusahaannya, jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk tugas-tugas tertentu menjadi lebih sedikit. Sehingga manajer cenderung mengurangi rangsangan gaji dan PHK menjadi lazim terjadi. Pada saat itulah model tradisional mulai gagal karena pekerja mulai menuntut keamanan kerja dan bukannya peningkatan gaji yang sifatnya sementara.

2. Model Hubungan Manusiawi

Menurut pendapat Heidjrahman dan Husnan (1990 : 202) mengutip pendapat dari Elton Mayo : Kebosanan dan pengulangan tugas merupakan faktor yang mengurangi motivasi, sementara faktor-faktor sosial membantu menciptakan dan mendukung motivasi”.

Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan

dengan membuat karyawan merasa penting dan berguna. Akibatnya, model hubungan manusiawi ini memberi karyawan kebebasan untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaan serta memberi lebih banyak informasi tentang maksud manajer dan tujuan organisasi. Karena para peneliti mode ini menemukan bahwa para karyawan cenderung menetapkan norma-norma kelompok maka para manajer juga harus memberi perhatian yang lebih besar kepada kelompok-kelompok kerja informal.

Pada hakekatnya, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam mode tradisional, para karyawan diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan gaji yang tinggi, serta menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Sedangkan dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena manajer memperlakukan mereka dengan tenggang rasa dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

Para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya karena uang atau keinginan akan kepuasan. Akan tetapi, para karyawan juga termotivasi karena adanya kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja.

Para karyawan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan, umumnya mereka sudah mempunyai suatu dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau dengan kata lain, umumnya para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Melihat kenyataan tersebut, para karyawan bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena karyawan telah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dengan cara mereka sendiri.

2.2.4.3. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan, (1990 : 201) pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Ada beberapa cara positif yang bisa digunakan untuk memotivasi karyawan, antara lain:

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Cara ini sering diabaikan oleh pimpinan sebagai alat motivasi yang sangat berguna. Umumnya akan memberikan suatu teguran atau kritik apabila karyawan tidak melaksanakan kegiatan dengan baik, akan tetapi pimpinan tidak memberikan suatu penghargaan atau pujian apabila

karyawan bekerja dengan baik. Padahal bagaimanapun juga pujian atau penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan yang bersangkutan.

b. Informasi

Seorang pada umumnya ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Karena sifat ingin tahu tersebut, maka pemberian informasi tentang mengapa suatu perintah diberikan bisa memberikan suatu motivasi yang positif. Selain itu pemberian informasi yang jelas akan berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus dan sebagainya.

c. Persaingan

Umumnya orang senang bersaing dengan jujur. Sikap ini sebenarnya dapat dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam melaksanakan pekerjaan diantara para karyawan.

d. Partisipasi

Apabila karyawan dilibatkan dalam kejadian-kejadian di perusahaan, maka karyawan-karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja dengan baik di perusahaan tersebut. Karena karyawan tersebut merasa punya arti penting bagi perusahaan. Selain itu karyawan juga merasa ikut memiliki perusahaan.

e. Kebanggaan

Pemberian tantangan yang wajar pada karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat menimbulkan motivasi positif bagi karyawan. Karena apabila karyawan tersebut berhasil melakukan tantangan tersebut dalam arti dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan menimbulkan rasa puas dan bangga dalam diri karyawan.

f. Uang

Dalam banyak hal alasan utama bagi karyawan untuk bekerja adalah untuk mendapatkan uang. Oleh karena itu, uang merupakan alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.

g. Integrasi

Tujuan dan kepentingan masing-masing karyawan maupun tujuan kelompok, tujuan sosial dan tujuan organisasi perlu diintegrasikan untuk mencapai tujuan akhir organisasi. Sehingga karyawan akan merasa diperlukan secara adil, merata dan layak.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan lewat kekuatan. Mode motivasi negatif, pada hakekatnya menggunakan unsur ancaman untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu. Motif yang timbul pada karyawan adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh (seperti gaji yang tinggi, penghargaan, dsb) tidak berkurang).

Seorang pimpinan hendaknya menerapkan kedua jenis motivasi tersebut pada perusahaan. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaannya dan kapan kita akan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa kekuatan akan mengakibatkan seseorang segera berkehendak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, ia akan menggunakan motivasi positif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi harus mempertimbangkan situasi dan orangnya.

2.2.4.4. Teori Motivasi

Pada dasarnya teori motivasi dibagi menjadi tiga yaitu : teori isi, teori proses dan teori pengukuhan.

4. Teori Isi (*content Theory*)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Bagi seorang pimpinan teori ini digunakan untuk mengetahui kebutuhan karyawan dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang dapat digunakan agar mereka mau bertindak sesuai dengan keinginannya.

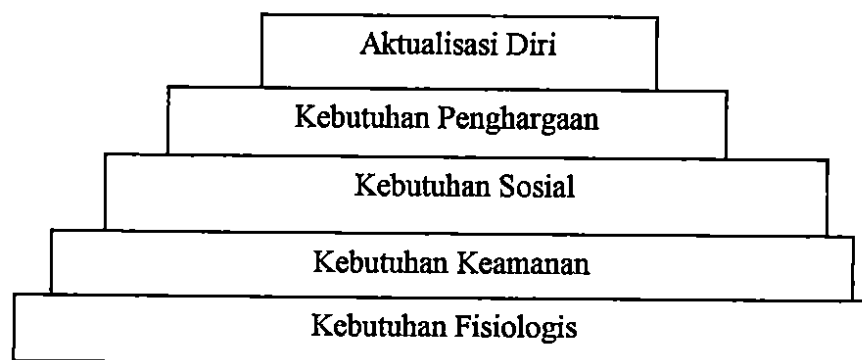
Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990 : 198) teori ini juga menjawab pertanyaan tentang :

- a. kebutuhan apa yang diperlukan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan.
- b. Dorongan apa saja yang menyebabkan bawahan atau karyawan itu berperilaku.

Teori – teori ini berkaitan dengan nama-nama seperti Abraham Maslow, McGregor, dan lain-lain. Dibawah ini akan diuraikan tentang teori motivasi dari Abraham maslow, Mc Grgregor dan Mc Clelland.

Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan individu tersusun dalam suatu hierarki atau tingkatan. Kebutuhan – kebutuhan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber : James AF Stoner, (1989 : 89)

- a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan, dll.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.

b. Kebutuhan Keamanan (*Security*) dan keselamatan (*Safety*)

Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial

Karena manusia adalah makhluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain dan untuk diterima sebagai bagian dari orang lain.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya atas hasil pekerjaannya selama ini.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Maslow memandang kebutuhan ini sebagai hierarki yang paling tinggi.

Teori Kebutuhan Akan Prestasi McClelland

McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu :

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang karena mendorong seseorang untuk mengembangkan individu dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b. Kebutuhan Akan Afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi merangsang gairah kerja sebab setiap individu mempunyai empat kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati
3. Kebutuhan akan perasaan maju
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta

c. Kebutuhan Akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Teori X dan Y menurut Douglas McGregor

Menurut MCGregor ada dua pendekatan yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian sumsi mengenai sikap manusia yang diberi nama teori X dan teori Y.

Teori X berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan memikul tanggung jawab dan lebih menginginkan keselamatan diatas segalanya. Penerapan teori X ini bagi manajer tercermin pada sikap pandangan terhadap karyawan berupa :

1. Karyawan pada dasarnya tidak kreatif, tidak berinisiatif, tidak suka bertanggung jawab sehingga manajer harus selalu memberikan pengarahan dan petunjuk kepada karyawannya.
2. Karyawan pada dasarnya tidak mau bekerja dan akan senantiasa berusaha untuk menghindar apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Karyawan terpaksa harus diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberi ancaman dan hukuman agar tujuan perusahaan – perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Penerapan teori Y bagi manajer tercermin dalam sikap dan tindakan sebagai berikut :

1. Sedapat mungkin karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dan berinisiatif.
2. Kreatifitas karyawan dikembangkan karena pada hakekatnya karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain tetapi juga mencari tanggung jawab sendiri.
3. Pelaksanaan dan pengawasan intern tidak banyak dilakukan, tetapi lebih banyak diadakan persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan sendiri.

Menurut pendapat McGregor, motivasi kerja karyawan yang didasari oleh teori X haruslah untuk mendapatkan uang atau kebutuhan finansial saja, serta selalu menginginkan rasa aman. Sedangkan dasar motivasi kerja karyawan yang didasari oleh teori Y adalah pengendalian dan penempatan diri sendiri. Penerapan teori ini memberi kelonggaran yang lebih besar kepada karyawan untuk berinisiatif dalam mengembangkan kreasi-kreasi mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan teori Y ini menjadikan manajer lebih bersifat terbuka dan berusaha memberikan informasi yang diperlukan untuk peningkatan kegiatan kerja.

2. Teori Proses (*Process theory*)

Teori ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk esok hari. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Tetapi teori ini menjelaskan tentang bagaimana perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tersebut akan menghasilkan akibat yang menyenangkan ataupun akibat yang tidak menyenangkan. Karena individu lebih suka pada akibat yang menyenangkan, maka mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

2.2.4.5. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Stoner (1989 : 87) mengutip pernyataan Lyman Porter bahwa apabila manajer mau memandang motivasi para karyawan dalam

suatu sistem, perilaku karyawan dalam organisasi dapat dipahami. Ini berarti seluruh rangkaian kegiatan atau kekuatan sistem yang beroperasi pada karyawan harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai.

Pandangan sistem mengenai motivasi dalam organisasi bertujuan untuk memandang motivasi kerja seorang karyawan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pandangan sistem mengenai motivasi ini memberi arah, acara pandang manajer dalam melihat motivasi para karyawan sebagai suatu keseluruhan dan bagian dari pengarahan dan pengembangan organisasi.

Selanjutnya Lynan Porter dan Raymond Miles, (Stoner (1989 : 87) mengatakan bahwa ada tiga faktor penting yang perlu mendapat perhatian terkait dengan memotivasi karyawan, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

1. Karakteristik Individu

Stoner (1989 : 87) mendefinisikan karakteristik individu sebagai berikut : "Minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam situasi kerja. Masing-masing individu mempunyai karakteristik yang berbeda, oleh karenanya motivasi mereka akan berbeda pula".

Dengan demikian dapat diketahui bahwa karakteristik individu meliputi minat, sikap terhadap dirinya, pekerjaannya, situasi dalam pekerjaannya dan kebutuhan yang diinginkannya.

Pengertian minat menurut As'ad (1995 ; 6) adalah : "Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu yang diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenanginya itu".

Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan pengertian sikap menurut Gibson, Invancevich dan Donnely (1996 : 144) adalah "Sikap adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya".

5. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah untuk atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan besar keputusan yang diberikan pekerjaan tersebut.

Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Sujak (1990 : 252) adalah : "Manajer (pimpinan) dapat merangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung

jawab dan memungkinkan pemberian balikan secara jelas bagi prestasi kerja yang telah diperoleh satu alat motivasi individu agar mereka mau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebaik mungkin dan dengan hasil yang optimal”.

Suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi kebanyakan orang, dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Pemahaman mengenai hubungan karakteristik dan motivasi kerja meningkat ketika Frederich Herzberg memperkenalkan teori dua faktor.

Tabel 2.2
Faktor Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan
Menurut Herzberg

Faktor Higienis (Lingkungan Kerja)	Faktor Motivasi (Isi Kerja)
Kebijakan dan administrasi Perusahaan Supervisi Kondisi Pekerjaan Hubungan kerja Status gaji dan rasa aman	Pencapaian Pengakuan Pekerjaan itu sendiri Tanggung Jawab Kemajuan dan pertumbuhan

Sumber : Frederich Herzberg, (Stoner, 1986 : 93)

Menurut Herzberg ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi yang pertama disebut “penyebab kepuasan”, sedangkan rangkaian kondisi yang kedua disebut faktor “penyebab ketidakpuasan”.

Penyebab kepuasan mencakup pencapaian hasil, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan. Penyebab kepuasan ini berkaitan

dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi tugas pekerjaan. Sedangkan faktor penyebab ketidakpuasan meliputi faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja dan kebijakan perusahaan di mana faktor ini timbul disebabkan oleh hubungan seseorang dengan lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

6. Karakteristik Situasi Kerja

Karakteristik suatu kerja adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja individu yang terdiri dari lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Stoner dan Freeman (1989 : 439) membagi karakteristik situasi kerja menjadi dua, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai suatu kepuasan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.2
Kelompok Karakteristik Situasi Kerja

Sumber : Stoner, (1989 : 94)

a. Lingkungan Kerja Terdekat

Lingkungan kerja terdekat meliputi sikap dan tindakan rekan dan supervisor maupun pimpinan, serta iklim yang mereka ciptakan. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dan akan tingkah laku sesuai dengan norma dan nilai kelompok kerja. Supervisor dan pimpinan sangat mempengaruhi motivasi dengan contoh kerja dan instruksi, melalui imbalan dan saksi serta pujian, peningkatan upah dan promosi sampai kritik, penurunan pangkat dan pemecatan.

b. Tindakan Organisasi

Tindakan organisasi yang dimaksud meliputi sistem imbalan dan kultur organisasi. Seluruh kebijakan organisasi menyangkut metode yang digunakan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan dan kulturnya, semuanya akan terwujud dalam tindakan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi para karyawan.

Sistem balas jasa atau imbalan organisasi umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi karyawan. Kenaikan gaji, bonus dan promosi menjadi motivator yang kuat bagi seseorang jika dikelola secara efektif.

Kultur organisasi, norma, nilai dan keyakinan bersama dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi. Karyawan yang kepribadiannya tidak cocok dengan kultur organisasi motivasi

kerjanya cenderung rendah, disamping itu jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi karyawan daripada kultur yang lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi yang meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja memang berhubungan terhadap kinerja karyawan.

2.2.5 Karyawan Yang perlu Dimotivasi

Berdasarkan teori X dan teori Y, tampak sekali perbedaan pandangan di antara para ahli tentang manusia. Untuk mengetahui karyawan yang perlu dimotivasi, terlebih dahulu perlu diketahui bahwa manusia dibedakan atas empat macam.

Menurut Wahjosumidjo, (1994 : 6) keempat macam manusia tersebut adalah :

1. Orang yang belum matang, ciri-cirinya :
 - a. Tidak efektif
 - b. Tidak dapat memotivasi diri sendiri
 - c. Tidak ingin dan tidak dapat memikul tanggung jawab
 - d. Tidak kompeten
2. Orang yang lebih efektif, ciri-cirinya :
 - a. Lebih efektif dibanding yang belum matang

- b. Masih perlu diberi perintah dan instruksi
 - c. Mulai dapat diberikan tanggung jawab dan wewenang
3. Orang yang cakap, ciri-cirinya :
- a. Sudah mendekati matang
 - b. Perintah dan instruksi mulai berangsur-angsur dikurangi karena sudah dapat mengambil inisiatif
 - c. Mulai dapat diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar.
4. Orang yang matang, ciri – cirinya :
- a. Efektif
 - b. Dapat memotivasi diri sendiri
 - c. Berkemauan dan dapat memikul tanggung jawab
 - d. Kompeten (ahli dalam melaksanakan tugas)
 - e. Mengarahkan diri sendiri, menginstruksikan diri sendiri untuk bekerja lebih baik dan berprestasi tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, para karyawan yang masih perlu dimotivasi adalah mereka yang tergolong orang-orang yang belum matang, orang-orang yang lebih efektif dan orang yang cakap. Sedangkan orang yang telah matang sudah tidak perlu dimotivasi lagi.

2.2.6. Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep yang berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi. Schein, mengidentifikasi tiga tingkat budaya : (1) *Artifact*, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang dapat

diamati tetapi sulit ditafsirkan, (2) *Espoused values*, yaitu tujuan, strategis, filsafat, dan (3) *Basic underlying assumptions*, yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan dan sebagainya, yang menjadi sumber nilai dan tindakan (Ndraha, 2003:44).

Hofstede (1983), mendefinisikan budaya sebagai “pemograman mental kolektif” orang-orang dalam suatu lingkungan. Mental programming terdapat pada tiga level: (1) *universal level of mental programming*, yaitu sistem biologikal operasional manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal, seperti senyum, tangis yang terjadi dimana-mana sepanjang sejarah, (2) *Collective level of mental programming*, misalnya bahasa, dan (3) *Individual level of mental*, misalnya kepentingan individual (Ndraha, 2003:44).

Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi seperti ini dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*), tetapi ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai itu ditransformasi menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja, maka kesadaran menjadi tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai

terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau tidak. Bila nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya maka ia disebut sebagai asumsi, namun bila ia masih bersifat terbuka dan dapat diperdebatkan maka istilah nilai lebih sesuai (Schein, 1992).

Nimran (1999:135) mengatakan bahwa :

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi/perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya perusahaan itu dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan.

Budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada dalam perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi (Steers, 1987). Ciri-ciri tersebut

bisa berupa peraturan kebijaksanaan, sistem pemberian hadiah, dan misi organisasi (Sujak, 1990). Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasinya, demikian pula sebaliknya, orang-orang yang ada didalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang lebih disukai.

Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, difahami, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang difungsikan dengan baik untuk mempertimbangkan manfaat dan oleh karena itu harus disampaikan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk bersikap, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut (Luthand 1998).

Budaya organisasi, juga dapat diartikan sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan menjadi suatu sistem dari makna bersama (Robbins, 1996). Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi (Hatch, 1997).

Budaya juga berkaitan dengan makna bersama, nilai sikap, dan keyakinan (Nicholson, 1997). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan pengharapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Juechter et al. 1998), sehingga tidak ada

aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede, 1984).

2.2.7. Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh Karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi :

1. Inovasi pengambilan resiko. Sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan atau keamanan.
2. Perhatian terhadap kerincian. Tingkat sejauh mana organisasi membiarkan karyawan melakukan analisis, perhatian ke detil, dan kecermatan.
3. Orientasi hasil. Tingkat sejauh mana organisasi berorientasi pada kinerja, menuntut hasil, dan mendukung harapan yang tinggi.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Orientasi tim. Tingkat sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu (Robbins 1996).

Para karyawan membentuk persepsi secara keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti dipaparkan diatas. Persepsi karyawan mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins 1996).

2.2.8. Keseragaman Budaya

Keseragaman budaya merupakan sebuah konteks keseragaman dalam arti bahwa sebuah organisasi mempunyai budaya “terikat” dalam satu lingkup organisasi tertentu, yang dimiliki oleh persepsi masing-masing anggotanya. Hal ini menimbulkan terjadinya budaya dominan yang merupakan nilai utama yang dipakai bersama oleh mayoritas anggota organisasi.(126).

Budaya organisasi yang terbentuk dan ingin dikembangkan serta diperkuat atau bahkan ingin diubah, memerlukan praktek yang dapat membantu menyatupadukan nilai budaya organisasi agar terjadi penerimaan nilai inti dan menjamin bahwa budaya memelihara dirinya. Praktek tersebut dapat dilakukan melalui induksi (Kempton, 1995) atau sosialisasi, yaitu proses meneruskan / mentransmisikan budaya organisasi (Robert Set.al, 1994).Proses yang mengadaptasi karyawan pada budaya organisasi itu (Robbins, 1996).

Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas pertama yang secara substantif berdampak pada penyesuaian individual dan keberhasilan organisasi antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja (Nelson dalam Ornstein & Isabella, 1993; Young & Ledberg, 1996) dan stabilitas organisasi (Low dalam Thory, 1996)

Sosialisasi terdiri dari tiga unsur, yaitu :

1. Mempelajari pengetahuan baru tentang kinerja yang harus dicapai karyawan tersebut dan tentang fungsi umum dalam organisasi.
2. Mempelajari suatu strategi dasar yang mengatur penyusunan keputusan untuk memecahkan masalah / atau membuat keputusan
3. Mempelajari misi, tujuan atau mandat organisasi.

Tiga bidang tersebut dikenal berkaitan erat satu sama lain (Maanen & Schein dalam Nicholson, 1997).

Beberapa langkah organisasi yang membantu mempertahankan budaya organisasi adalah:

1. Seleksi calon karyawan
2. Penempatan
3. Pendalaman bidang pekerjaan
4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
5. Menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur
6. Memperluas cerita/berita
7. Pengakuan atas kinerja dan promosi (Luthand, 1998).

Sejalan dengan pendapat Luthas, sosialisasi dapat dipandang sebagai proses berkelanjutan yang berlangsung sejak karyawan belum memasuki sesuatu organisasi, sepanjang perjalanan karir karyawan sampai akhirnya berhenti dari organisasi tersebut (Feldman dalam Roberts et.al, 1994). Hal tersebut dapat dilihat dari tiga tahap sosialisasi yang dikemukakannya yaitu:

- a. Tahap pendahuluan (*anticipatory*), meliputi pembelajaran yang terjadi sebelum karyawan baru masuk dalam suatu organisasi dan meliputi suatu proses pemeriksaan yang berusaha menyeleksi individu yang menunjukkan beberapa kecocokkan dengan budaya organisasi. Dengan menggunakan tes psikologi berdasarkan format analisis pekerjaan, dapat memprediksikan kinerja dan preferensi budaya calon karyawan (Raymark et.al,1997; Judge & Cable 1997). Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi itu. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan akan sangat dipengaruhi oleh penilaian pengambil keputusan mengenai betapa baik calon-calon itu cocok dengan organisasi tersebut. Upaya untuk memastikan suatu kecocokkan yang tepat ini, sengaja atau tidak akan sampai pada hasil mempekerjakan karyawan yang pada hakikatnya mempunyai nilai konsisten dengan nilai-nilai organisasi itu atau sekurang-kurangnya sebagian besar dari nilai itu. Disamping itu, proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan bila

mereka merasakan suatu konflik antar nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu seleksi menjadi jalan dua arah, dengan memungkinkan organisasi atau pelamar untuk memutuskan ikatan bila tampaknya ada ketidakcocokan. Dengan cara ini proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

- b. Tahap pertemuan (*ecounter*), karyawan baru melihat apakah organisasi benar-benar seperti nilainya atau karyawan harus mengubah nilai dan sikap yang berbeda dengan nilai organisasi. Tahap ini dimulai ketika karyawan benar-benar menerima tugas baru mereka. Selama tahap ini mereka menghadapi beberapa tugas kunci. Pertama, mereka harus menguasai ketrampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan baru mereka. Kedua, mereka harus berorientasi kepada pihak dan prosedur organisasi. Ketiga, karyawan baru dari suatu organisasi harus menetapkan hubungan sosial yang baik dengan karyawan lain dari kelompok kerja mereka. Karyawan harus mengetahui tentang kelompok kerjanya dan diterima oleh kelompok kerja tersebut (Baron et.al., 1990).
- c. Tahap perubahan dan kemahiran (*Change and question*), tahap akhir yang relative panjang. Karyawan yang baru direkrut benar-benar menguasai ketrampilan dan peran yang diharapkan dari pekerjaan baru mereka. Dalam tahap ini karyawan memperoleh status anggota penuh organisasi.

Sosialisasi yang efektif menghasilkan : kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan rasa percaya diri pada pekerjaan yang lebih besar, dan mengurangi tekanan serta kemungkinan karyawan keluar dari organisasi (Peters et.al., 1997). Mengandalkan sosialisasi saja sebenarnya tidak memadai, budaya organisasi secara tetap harus dipertegas melalui : penciptaan cerita, pahlawan dan upacara slogan organisasi yang memperkuat budaya, isinya pesan sederhana, tetapi secara mahir menyampaikan visi, strategi, dan nilai-nilai organisasi (Stones et.al; 1996). Bahkan untuk membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, karyawan dipanggil dengan kolega/teman sejawat (*associates*) atau mitra bisnis (Bush, 1996). Sayangnya tidak semua eksekutif senior benar-benar memahami visi organisasi, apalagi karyawan pada umumnya (Bill, 1996).

Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan atau mengubah budaya organisasi (Hellriegel et.al; 1996) yaitu : susunan asumsi, nyatakan dan perkuat nilai yang diinginkan dan sosialisasikan melalui contoh.

Budaya kuat dan lemah, mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Tetapi dalam budaya kuat “ setiap karyawan mengetahui tujuan organisasi, dan mereka bekerja untuk organisasi tersebut”. Dengan demikian dalam suatu budaya yang kuat, tujuan karyawan menyatu dengan tujuan organisasi. Didalam budaya yang lemah, tujuan karyawan berbeda dengan arahan organisasi atau mungkin terpencar-pencar dan berbeda/berlainan. Disisi lain budaya yang terlalu kuat bisa juga

berakibat kurang menguntungkan bagi suatu organisasi, terutama bila dihadapkan pada tuntutan perubahan secara mendasar (Doel & Kennedy dalam Saffold, 1988).

Budaya yang kuat cenderung menghambat perubahan dalam melihat kebutuhan untuk berubah, dengan nilai-nilai lama yang dipertahankan dan dianggap sudah baik. Namun demikian, walaupun manajer menyadari pentingnya perubahan namun tanggapan yang diberikan masih berkisar pada sistem nilai yang lama itu juga sehingga perubahan itu tidak benar-benar nyata (Lorch, 1986).

Untuk mengetahui kekuatan suatu budaya organisasi, dapat diidentifikasi melalui tiga ciri. Pertama, kekentalan budaya (*thickness of culture*), diukur melalui jumlah asumsi bersama. Budaya kental mempunyai banyak asumsi, sedangkan budaya encer sedikit asumsinya. Kedua, tingkat kebersamaan (*extent of sharing*), lapisan demi lapisan keyakinan dianut bersama. Ketiga, kejelasan peraturan (*clarity of ordering*) (Sathe dalam Robert et.al; 1994).

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan, maka budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi.

2.2.9. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya

tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

As'ad, (1995 : 47) memberikan definisi sebagai berikut : "Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan". Sedangkan Dharma, (1991 : 32) mendefinisikan kinerja adalah : "Sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang".

Bernardin dan Russle, (1993 : 379) kinerja adalah : "Catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu".

Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkenaan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

b. Pengukuran Kinerja

Selanjutnya Dharma (1991 : 54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan

- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
- c. Ketetapan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan pengukuran di atas, Swasto (1996 : 30) mengemukakan pengukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. pendapat atau pernyataan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Tohardi, (2002 : 2250) mengajukan unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan (loyalitas)
2. Tanggung jawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. kerjasama
6. Prakarsa
7. Daerah organisasi

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.

Bernardin dan Russel, (1993 : 383) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. *Cost Effective*

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. *Need for Supervisor*

Merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Import*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kriteria karyawan telah sesuai dengan sasaran yang telah diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Menurut Cardoso (1995 : 91) analisis tentang kinerja karyawan senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan. Karena itu jika kita mencoba menilai mengapa seorang karyawan mungkin tidak menunjukkan kinerja pada level yang kita yakini ia mampu, seyogyanya kita periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Jika tidak, maka kinerja karyawan itu akan terganggu.

Dalam perusahaan jasa pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Apabila menurut Swasto terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, maka dari ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh suatu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

2.2.10 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan.

Stoner, (1986 : 80) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kemampuan seseorang, faktor pemahaman tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi atau kinerja yang baik, dimana faktor ini disebut juga dengan persepsi peran dan faktor motivasi kerja.

Selanjutnya Lyman Porter dan Robert Miles seperti yang dikutip Stoner, (1989 : 87) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas tiga variabel yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

2.2.11 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Pemahaman budaya organisasi tidak terlepas dari pengenalan unsur-unsur yang mengikat dari pembentukan budaya organisasi, yaitu meliputi nilai-nilai organisasi, lingkungan organisasi dan kepemimpinan. Unsur-unsur ini sangat penting mengingat suatu organisasi tidak terlepas dari ketiga aspek diatas dalam menjalankan aktifitasnya mewujudkan kinerja optimal. Chatman dan John (Tunggal, 2002 : 1), mengemukakan tujuh dimensi yang dapat digunakan untuk memahami nilai-nilai budaya organisasi, yaitu : Inovasi, orientasi detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.

Organisasi mampu menciptakan stimulus atau rangsangan yang berupa perhatian kerincian, orientasi orang, orientasi tim dan keagresifan. Keberadaan stimulus yang ditawarkan oleh organisasi dengan pribadinya, serta dianggap bernilai dan berharga oleh karyawan, maka akan menghasilkan perilaku yang positif yang bisa mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja dalam pekerjaannya serta akan berusaha dan memberikan segala kemampuan yang dimiliki bagi pencapaian tujuan organisasi (Steers, 1985).

2.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian empiris dan teoritis berikut seperti terlihat dalam gambar 2.3 adalah merupakan kerangka pemikiran yang dijadikan landasan dalam penelitian ini.

Kajian teoritis ini akan menuntun pada proses berpikir yang bersifat deduktif. Proses berpikir deduktif merupakan suatu proses berpikir yang berawal dari proses berpikir umum. Sebaliknya kajian empirik akan menuntun pada proses berpikir deduktif. Proses berpikir induktif merupakan suatu proses berpikir yang khusus menuju proses berpikir yang umum (proses generalisasi).

Berdasarkan arus bolak balik tersebut maka diambil hipotesis-hipotesis. Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu rumusan masalah yang kebenarannya perlu dibuktikan. Proses pembuktian hipoteses tersebut dilakukan dengan uji statistik yang relevan dengan analisis. Hipotesis yang telah dibuktikan disebut disertasi. Oleh karena itu kajian ini berdasar kajian teori, maka kajian ini bermanfaat bagi pengembangan teori.

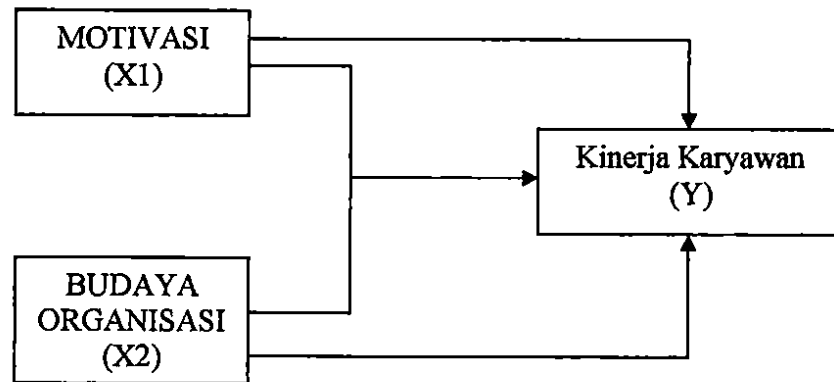
Pandangan sistem mengenai kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kemampuan seseorang, faktor pemahaman tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi atau kinerja yang baik, dimana faktor ini disebut juga dengan persepsi peran dan faktor motivasi kerja. Diuji dan dikaji pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi melalui tiga indikator akan diuji dan dikaji pengaruhnya terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri dari empat indikator yaitu penilaian mengenai dukungan terhadap perusahaan (inovasi dan pengambilan resiko), mengenai prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan (orientasi detail), system penilaian hasil kerja yang dilaksanakan perusahaan (orientasi hasil), dan kesesuaian tugas yang dilaksanakan

karyawan dengan jenis pekerjaan (orientasi tugas). Melalui indikator-indikator pada masing-masing variabel akan diuji dan dikaji pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi di perum bulog sub divisi regional Malang.

Organisasi mampu menciptakan stimulus atau rangsangan yang berupa perhatian kerincian, orientasi orang, orientasi tim dan keagresifan. Keberadaan stimulus yang ditawarkan oleh organisasi dengan pribadinya, serta dianggap bernilai dan berharga oleh karyawan, maka akan menghasilkan perilaku yang positif yang bisa mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja dalam pekerjaannya serta akan berusaha dan memberikan segala kemampuan yang dimiliki bagi pencapaian tujuan organisasi (Steers, 1985).

Kinerja karyawan yang maksimal pada khususnya dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya. Semua itu dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan selanjutnya akan diuji dan dikaji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Sebagaimana telah diuraikan di atas maka pengujian dan pengkajian dilakukan melalui indikator-indikator pada masing-masing variabel. Dengan demikian, maka motivasi melalui tiga indikator dan budaya organisasi melalui empat indikator tersebut akan diuji dan dikaji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perum bulog sub divisi regional Malang.

Dari uraian diatas dapat dibuat kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagaimana pada gambar 3 di bawah ini.



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

2.3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesa merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan terdahulu maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perum bulog sub divisi regional Malang
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perum bulog sub divisi regional Malang
3. Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan perum bulog sub divisi regional Malang