

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Wirawan (2007) mengemukakan manusia merupakan makhluk yang sepanjang sejarahnya selalu hidup berkelompok, kehidupan berkelompok ini didasari karena setiap orang sebagai makhluk mempunyai kebutuhan untuk hidup bersama atau kebutuhan sosial. Setiap orang memerlukan bantuan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Agar kebutuhan individu dan kelompok dapat terpenuhi dan saling melindungi, manusia membentuk organisasi. Stephen P. Robins (1990) dalam Wirawan (2007) mengemukakan bahwa organisasi merupakan *social entity*, unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau kelompok yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuan.

Torang (2013) mendefinisikan organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didisain untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya Sutarto (1984) dalam Torang (2013) mengemukakan bahwa organisasi adalah perbuatan atau proses yang menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling berhubungan dari bagian

menjadi suatu keseluruhan kerja. Davis (1994) dalam Torang (2013) pun mengategorikan bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan. Demikian pula Miller (1997) dalam Torang (2013) mendefinisikan organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama dan demikian mengandung ciri-ciri dari hubungan manusia yang timbul dalam aktivitas kelompok.

2. Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relative lama berlakunya, dianut bersama oleh anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negative akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Wirawan (2007) mengemukakan budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, artefak, pola perilaku, adat istiadat, harapan, etos kerja, kode etik, dan sebagainya, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Banyak sekali pakar-pakar yang telah mengemukakan berbagai definisi atau pengertian budaya organisasi. Berikut adalah beberapa definisi atau pengertian budaya organisasi menurut para pakar :

- a. Schein (1985), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

- b. Schwartz dan Davis (1981), budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi.
- c. Eldrige dan Crombie (1974), budaya suatu organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerjasama untuk menyelesaikan tugasnya.
- d. Tunstal (1983), Budaya organisasi adalah suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma, perilaku dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta elukiskan pola implicit, perilaku dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.
- e. Anrew Brown (1998), budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara mempelajari dan menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah oraganisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.
- f. Gareth R. Jones (1995), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan para pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain di luar organisasi.

- g. Robert G. Owen (1991), budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.
- h. Caren Siehl dan Joanne Martin (1984), Kultur dapat dibayangkan sebagai lem yang merekatkan organisasi menjadi satu kesatuan melalui kebersamaan dalam hal pola-pola makna. Budaya terfokus pada nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan harapan-harapan yang dimiliki bersama para anggota.
- i. Andrew Patrigrew (1979), Kultur adalah suatu sistem makna yang terpikir secara kolektif dan terbuka (*publicly*) disepakati untuk berlaku pada suatu kelompok pada waktu tertentu. Sistem ini terdiri atas istilah-istilah, bentuk-bentuk, kategori-kategori, dan citra-citra yang memberikan penafsiran terhadap situasi yang dihadapi seseorang.
- j. Robins (2003), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan identitas bagi para anggota organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta

menciptakan mekanisme pembuat makna, dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Robbins (2003) dalam Moehariono (2012) , fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri 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 dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

Sedangkan menurut John R. Scherhorn dan James G. Hunt (1998) budaya organisasi berfungsi sebagai berikut :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

- b. Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bangga menjadi bagian organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut Tosi, Tizzo, Carrol (2001) dalam Moehariono (2012), bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu antara lain :

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar dari tumbuhnya budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003) dalam Moehariono (2012), budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi, yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi Hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.
- f. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- g. Kemantapan, organisasi menekankan diperhatikannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai ciri-ciri organisasi tersebut, berdasarkan tujuh karakteristik, maka akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu sendiri. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara anggotanya berperilaku.

Jeff Cartwright (1999) dalam Torang (2013) membagi empat bentuk budaya yang dipandang sebagai siklus budaya, yaitu sebagai berikut :

- a. *Monoculture*, individu atau kelompok berpikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dicirikan ekstreme (fanatic dan fundamentalis)
- b. *Superordinate Culture*, subkultur terkoordinasi (setiap individu bergerak sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi). *Superordinate Culture* merupakan bentuk ideal budaya organisasi. Perbedaan budaya menjadi akibat pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energy.
- c. *Divisive Culture*, bentuk ini memecah belah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik ke arah yang berbeda. Gejala budaya ini adalah vandalism, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan.
- d. *Disjunctive Culture*, Diindikasikan dengan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

Budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik. Berikut adalah karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2003) dalam Moeheriono (2012), diantaranya:

- a. Inisiatif individu, yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi diri masing-masing diri anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggungjawab yang harus dipikul sesuai

dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

- b. Toleransi terhadap resiko, menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
- c. Penghargaan, berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi sLm menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.
- d. Integrasi, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit didalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
- e. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- f. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
- g. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
- h. Sistem penghargaan, sistem penghargaanpun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian reward (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang ditentukan.

- i. Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
- j. Pola komunikasi, yang terbatas pada hirarki formal dari setiap perusahaan.

Kotter dan Heskett (1992) dalam Moeheriono (2012) mengemukakan tiga tipe budaya organisasi, yaitu:

- a. Budaya kuat dan budaya lemah, yaitu nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang tenang, *committed*, loyalitas, memacu kerja lebih keras, kohesivitas, keseragaman sasaran (*goal alignment*), dan mengendalikan perilaku anggota organisasi, serta produktifitas.
- b. Budaya yang secara strategis cocok, yaitu pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif perusahaan dimana perusahaan itu berbeda, artinya suatu budaya dikatakan baik apabila serasi dan selaras dengan konteks bisnis dan karakteristik lingkungan industrinya, dan segmen industrinya yang dispesifikasikan oleh strategi perusahaan atau strategi bisnisnya.
- c. Budaya yang adaptif dan tidak adaptif, yaitu budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (adaptif), yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang. Teori ini mengarahkan budaya organisasi untuk senantiasa bersikap adaptif dan inovatif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Penerapan budaya organisasi banyak sekali manfaatnya bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Berikut manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robins (1993) dalam Sutrisno (2010) diantaranya sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya didalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2. Motivasi

Siagian (2012) menyebutkan motivasi berasal dari kata *movere* dalam bahasa latin yang artinya bergerak. Berbagai hal yang biasanya terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan. Karena itulah dapat dikatakan bahwa bagaimanapun motivasi didefinisikan, terdapat tiga komponen utama, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003) dalam Wibowo (2014) mendefinisikan motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Sedangkan Stephen P. Robbins (2003) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Menurut Siagian (2009), motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa

tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dari definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dengan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal. Selanjutnya Griffin dan Ebert (2005) menyimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang-orang berlaku dalam cara tertentu.

Sementara itu Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003) dalam Wibowo (2014) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pencapaian tujuan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Wibowo (2014) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

John Baldoni (2005) dalam Wibowo (2014) menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Memberi daya (*energize*), adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan member tantangan dengan tepat.
- b. Mendorong (*encourage*), adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching*, dan pengakuan.
- c. Mendesak (*exhort*), adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

Banyak sekali para pakar yang telah mengembangkan teori motivasi. Abraham H. Maslow dalam dalam Siagian (2012) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, perwujudan paling nyata dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan, papan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal.
- b. Kebutuhan akan keamanan, kebutuhan keamanan dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik, tetapi keamanan yang

bersifat psikologis, termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang.

- c. Kebutuhan sosial, telah umum diterima sebagai kebenaran universal bahwa manusia adalah makhluk sosial. Biasanya kebutuhan sosial tersebut tercermin dalam empat bentuk perasaan, yaitu: perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi, berafiliasi dengan orang lain, kebutuhan akan perasaan maju, dan kebutuhan akan perasaan diikutsertakan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem*), salah satu cirri manusia adalah bahwa dia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan atau statusnya oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, perwujudan paling nyata dan menonjol dalam kebutuha ini adalah kesempatan untuk menimba ilmu dan pengetahuan baru serta menggali keterampilan baru.

Douglas McGregor dalam Siagian (2012) menuangkan hasi-hasil pemikirannya dalam buku dengan judul *The Human Side of Enterprise*. Inti dari teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia. Teori tersebut adalah teori “X” dan “Y”. Teori X mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, dan teori Y mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Dalam mengemukakan dan mempertahankan kebenaran teorinya McGregor mengatakan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi

yang digunakan tentang cirri-ciri manusia yang dimiliki oleh para bawahannya itu. Teori “X” mengatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Para pekerja pada dasarnya tidak menyukai pekerjaannya dan mungkin akan berusaha mengelakannya.
- b. Para pekerja tidak menyukai pekerjaan mereka, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Para pekerja akan menghindari tanggung jawab dan hanya bekerja apabila menerima perintah.
- d. Kebanyakan pekerja menempatkan kebutuhan keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan untuk maju..

Sebaliknya menurut teori “Y” para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki cirri-ciri sebagai berikut :

- a. Para pekerja dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Para pekerja akan menjalankan tugas dengan tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan

merupakan tanggung jawab mereka jugadan bukan semata-mata tanggungjawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

Clayton Aldelfer dalam Siagian (2012), mengembangkan teori motivasi yang disebut teori ERG (*Existense, Relatedness, Growth*).

- a. Eksistensi (*existense*), eksistensi seseorang merupakan kebutuhan yang sangat mendasar. Merupakan kebutuhan nyata setiap orang untuk mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya itu secara terhormat, hal ini sesuai dengan harkat dan martabat manusia.
- b. Keterikatan (*relatedness*), kebutuhan ini tercermin pada sifat dasar manusia sebagai makhluk sosial. Setiap orang ingin mengaikannya keberadaannya dengan orang lain dan dengan lingkungannya.
- c. Pertumbuhan (*growth*), merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin pada keinginan seseorang untuk bertumbuh dan berkembang.

McClelland beserta rekannya dalam Siagian (2012, 167) mengemukakan motivasi melalui teori “tiga kebutuhan”. Inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa sitiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, diantaranya :

- a. *Need for Achievement* (nAch), Kebutuhan akan prestasi atau penghargaan adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. Seseorang denga *nAch* yang besar adalah orang yang berusaha

berbuat sesuatu, misalnya dalam penyelesaian tugas yang dipercayakan kepadanya lebih baik dibandingkan dengan orang lain. Untuk itu orang-orang demikian biasanya berusaha menemukan situasi dimana dia dapat menunjukkan keunggulannya.

- b. *Need for Power* (nPo), Kebutuhan akan kekuasaan menampakan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Seseorang dengan *nPo* yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta akan lebih memberikan perhatiannya pada hal-hal yang memungkinkan memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, antara lain dengan memperbesar ketergantungan orang lain itu padanya. Bagi orang yang demikian, efektivitas pelaksanaan pekerjaan sendiri tidak teramat penting kecuali bila hal tersebut member peluang kepadanya untuk memperbesar dan memperluas pengaruhnya.
- c. *Need for Affiliation* (nAff), Kebutuhan afiliasi / keanggotaan adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Kebutuhan ini pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, apakah rang lain itu teman sekerja yang setingkat ataupun atasan. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain, sehingga biasanya suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin.

P.C. Jordan dalam Siagian (2009) mengembangkan teori motivasi yang disebut dengan teori Evaluasi Kognitif. Inti dari teori ini adalah pandangan yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik berkurang apabila seseorang telah termotivasi oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Motivasi intrinsik meliputi keberhasilan, tanggungjawab yang lebih besar dan kemahiran. Sedangkan motivasi ekstrinsik meliputi penghasilan, promosi, supervise yang baik, dan kondisi fisik tempat kerja yang menarik. Teori evaluasi kognitif ini menekankan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah.

Victor Vroom dalam Wibowo (2014) mengemukakan adanya tiga konsep kunci dalam motivasi, yaitu:

- a. Harapan (*Expectancy*), adalah merupakan keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu.
- b. Instrumentalis (*Instrumentality*), merupakan keyakinan orang bahwa hasil tertentu adalah tergantung pada tingkat kinerja spesifik.
- c. Valensi (*Valence*), menunjukkan nilai positif atau negative yang ditempatkan orang pada hasil.

R.M. Steers dalam Siagian (2009) mengembangkan Teori Penguatan. Pendekatan yang dilakukan dalam teori ini adalah pendekatan berperilaku dan bukan pendekatan kognitif. Titik tolak teori ini adalah bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Dengan kata lain menurut teori ini, penguatan yang digunakan

oleh manajemen menentuka perilaku para bawahannya. Teori penguatan merupakan salah satu teknik untuk membentuk perilaku para bawahan karena teori ini adalah penguatan sistematis, yang melaluinya perilaku para bawahan akan semakin dekat pada bentuk perilaku yang diinginkan.

Wibowo (2014) mengemukakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003) dalam Wibowo (2014) membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui beberapa hal, diantaranya:

- a. Kebutuhan (*Needs*), kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis yang menimbulkan perilaku.
- b. Desain Pekerjaan (*Job Design*), adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.
- c. Kepuasan (*Satisfaction*), motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respon bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.
- d. Keadilan (*Equity*), adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima.
- e. Harapan (*Expectation*), berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Biasanya teori harapan dapat dipergunakan untuk memprediksi

perilaku dalam situasi dimana pilihan antara dua alternatif atau lebih harus dilakukan.

- f. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*), tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan.

3. Kinerja

Wibowo (2014) menyebutkan kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Selanjutnya Moeheriono (2012) mengartikan kinerja atau *performance* adalah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Lawter dan Porter dalam (1967) dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, oleh karena itu menurut model *Partner-Lawyer* dalam Moeheriono (2012) kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, imbalan internal, eksternal, persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Moeheriono (2012) pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Amstrong dan Murlis (1994) dalam Wibowo (2014) mengemukakan manajemen kinerja adalah suatu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran, dan standar.

Moeheriono (2012) mengemukakan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya menurut model *Partner Lawyer*

kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, imbalan eksterna dan internal, persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja.

Bitici, Carrie, dan McDevitt (1997) dalam Wibowo (2014) menyebutkan bahwa proses manajemen kinerja adalah proses dengan nama perusahaan mengelola kinerjanya selaras dengan strategi dan sasaran korporasi dan fungsional. Sasaran dari proses ini adalah mengesahkan system putaran tertutup secara proaktif, dimana strategi korporasi dan fungsional disebarkan pada semua proses, aktivitas, tugas dan personel bisnis, dan umpan balik diperoleh melalui sistem pengukuran kinerja untuk memungkinkan keputusan manajemen yang tepat.

Moeheriono (2012) menyebutkan dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

- a. Kinerja operasional (*operational performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- b. Kinerja Administratif (*administrative performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administrative yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan.

Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kinerja dalam organisasi.

- c. Kinerja stratejik (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungan dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Wibowo (2014) mengemukakan pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Oleh karena itu menurut Kreitner dan Kinicki (2001), orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya:

- a. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu.
- b. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja.
- c. Mempunyai pemahaman tentang format skala instrumennya.
- d. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara standar.

Moehariono (2012) menyimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factor*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan nilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Benardin dan Russel (1995) dalam Sutrisno (2010) mengemukakan ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- a. *Quality*, Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan skilus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost Effectiveness*, Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for Supervision*, Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan Dessler (1997) pada Sutrisno (2010), mengatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja, antara lain :

- a. Keterampilan merencanakan
 - 1) Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil.
 - 2) Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis.
 - 3) Merumuskan jadwal yang mungkin.
 - 4) Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut.
- b. Keterampilan mengorganisasi
 - 1) Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan.
 - 2) Secara jelas mendefinisikan tanggungjawab dan batas wewenang bawahan.
 - 3) Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja
- c. Keterampilan mengarahkan
 - 1) Kemampuan untuk memandu dan menyelia.
 - 2) Menekan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.
- d. Keterampilan mengendalikan
 - 1) Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan.
 - 2) Mengidentifikasi kesalahan dalam kemajuan tujuan kerja.

- 3) Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai
- e. Menganalisis masalah
- 1) Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan.
 - 2) Membedakan fakta-fakta yang berarti dan yang kurang berarti.
 - 3) Menetapkan hubungan timbale balik.
 - 4) Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Menurut Stoner (2001) dalam Sutrisno (2010), terdapat empat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

b. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

c. Pengembangan

Bagi yang bekerja di bawah standar, sika untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk

kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujuran. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

d. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja pada karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukan. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastkannya, para manajer perlu berkomunikasi dengan cara intens dengan karyawan.

B. Hipotesis

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Wirawan (2007) mengemukakan budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, artefak, pola perilaku, adat istiadat, harapan, etos kerja, kode etik, dan sebagainya, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi

dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Jika budaya organisasi dikelola dengan baik, maka karyawan akan mempunyai pedoman dalam berperilaku, membentuk pola pikir, serta dalam bersikap, sehingga bisa berpengaruh baik kepada kinerja mereka. Begitupun sebaliknya, jika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan dengan seenaknya dalam berperilaku, bersikap dan menentukan pola pikir. Sehingga akan berpengaruh tidak baik terhadap kinerja karyawan.

Peneletian sebelumnya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi yang telah dilakukan oleh Aput Ivan Alindra (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sport Center, Asfar Halim Halimunthe (2009) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan) , dan Yoga Pratama (2012) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan diatas, maka dapat ditarik hipotesis :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Menurut Siagian (2009), motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Motivasi adalah salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi/perusahaan tersebut. Motivasi harus dikelola dengan baik, jika tidak dikelola dengan baik maka karyawan tidak akan merasa terdorong untuk memberikan kontribusi yang besar dalam tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh Sindi Larasati (2014) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom

Jabar Barat Utara (Wiltel Bekasi), Yuliana Tulyabu (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gorontalo, dan Pricilia Runtuwene (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan, menunjukahkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dari pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H₂ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

C. Model Penelitian

Gambar 2.1
Model Penelitian

