

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

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

Kinerja oleh Suyadi Prawirosentono diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika Prawirosentono (1999).

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa “ Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Hani Handoko dikutip Susilo. K dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Senada dengan pendapat di atas Henry Simamora memberikan pengertian penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam

penilaian kinerja ini dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu Simamora, Henry (1997).

Sedangkan menurut Susilo sendiri penilaian prestasi kerja karyawan pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.

Sedangkan menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is*

*expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

Menurut Maryoto (2000), dalam jurnal bisnis dan mangement kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (1996) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Sedangkan Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu: (a) Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, (b) Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi, (c) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan, (d) Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, (e) Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Simamora (2001) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : (a) Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, (b) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), (c) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan

berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian penilaian kinerja karyawan adalah proses sistematis dimana organisasi mengevaluasi hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Oleh Henry tujuan tersebut digolongkan ke dalam dua golongan yaitu:

##### **a. Tujuan evaluasi**

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi.

- Penilaian kinerja dan telaah gaji Keputusan-keputusan yang paling sering bertumpuh pada tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit pay*, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya.

- Penilaian kinerja dan kesempatan promosi Keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*) adalah tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karena para manajer dan penyelia harus membuat keputusan-keputusan yang bertalian dengan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian. Penilaian kinerja masa lalu biasanya merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan karyawan mana yang paling pantas mendapatkan promosi atau perubahan kerja yang didambakan.

b. Tujuan pengembangan

Informasi yang disajikan oleh sistem penilaian dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi.

- Mengukuhkan dan menopang kinerja Menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengembangan karyawan bias menempatkan penyelia dalam peran pengukuhan dan penopangan kinerja. Dengan memberikan umpan balik atas kinerja masa lalu, penyelia dapat mendorong karyawan untuk meneruskan trayektori positif. pujian dapat melengkapi imbalan-imbalan financial yang diterima karyawan

- Meningkatkan kinerja

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian karyawan pedoman bagi kinerjanya di masa depan. Umpan bank ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja

masa lalu dan menentukan arah apa yang harus diambil karyawan guna memperbaikinya.

➤ Menentukan tujuan-tujuan progresi karir

Sesi-sesi penilaian kinerja memberikan kepada penyelia dan karyawan suatu kesempatan untuk membahas tujuan-tujuan dan rencana-rencana karir jangka panjang.

➤ Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan dalam sistem sumber daya manusia yang terintegrasi. Sebagai contoh, dengan mengumpulkan kekurangan kinerja di segala pekerjaan, eksekutif puncak dan spesialis sumber daya manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan di seluruh organisasi Simamora, Henry (1997 : 423).

Menurut Susilo. K (1987) Namun berdasarkan penelitian di Amerika Serikat, dilaporkan bahwa terdapat beberapa sifat yang paling umum dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan, sebagai berikut:

a. 10 (sepuluh) sifat yang paling umum dinilai dari karyawan di bidang produksi adalah:

- *Quality*
- *Quantity of work*
- *Knowledge of job*
- *Dependability*

- *Cooperation*
  - *Adaptability*
  - *Attendance*
  - *Versatility*
  - *House keeping*
  - *Safety*
- b. 10 (sepuluh) sifat yang paling umum dinilai dari karyawan tatausaha adalah:
- *Quality*
  - *Dependability*
  - *Quantity of work*
  - *Knowledge of job*
  - *Cooperation*
  - *Initiative*
  - *Adaptability*
  - *Judgement*
  - *Attendance*
  - *Health*
- c. 10 (sepuluh) sifat yang paling umum dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan adalah:
- *Knowledge of job*
  - *Cooperation*
  - *Dependability*

- *Quality of work*
- *Judgement*
- *Initiative*
- *Quantity of work*
- *Leadership*
- *Planning and organizing*
- *Health*

Sedangkan Susilo memberikan penjelasan penilaian kinerja berdasarkan golongannya, yang meliputi hal-hal berikut:

- a. Untuk golongan III sampai dengan VIII (*officer, junior manager, senior manager*) penilaian diarahkan pada:
  - Tanggung jawab
  - Prakarsa
  - Ketabahan
  - Kejujuran
  - Kerjasama
  - Tingkah laku
  - Perencanaan
  - Pengawasan dan pengendalian
  - Pengambilan keputusan
  - Pembinaan staf
- b. Untuk golongan I dan II (*non officer*) penilaian diarahkan pada:
  - Kecakapan kerja

- Kualitas pekerjaan
- Pengembangan
- Tanggung jawab
- Prakarsa
- Ketabahan
- Kejujuran
- Tingkat kehadiran
- Kerjasama
- Tingkah laku.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian**

Seseorang akan berhasil dalam belajar kalau pada dirinya sendiri ada keinginan untuk belajar. Keinginan atau dorongan untuk belajar itu disebut dengan motivasi.

Para ahli psikologi memberikan definisi yang berbeda-beda tentang motivasi. Perbedaan ini disebabkan oleh sudut pandang mereka yang berbeda. Akan tetapi yang diinginkan adalah sama.

Menurut Dr. Kartono (1985) wujud lain dari motivasi kerja adalah nilai sosial dalam bentuk pengakuan dan penghargaan dari lingkungan kerja, hal tersebut yang mampu memacu pekerja mencapai tujuan yang optimal.

Menurut Pandji Anoraga, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja Pandji Anoraga (2006). Kuat

dan lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan besar kecilnya prestasi. Motivasi untuk melakukan sesuatu timbul, karena adanya interaksi antara motif dengan faktor situasi yang dihadapi.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar bahwa motivasi kerja adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika, berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, Ashar Sunyoto Munandar (2006).

Menurut Kartono bahwa wujud dari motivasi kerja adalah kebutuhan ekonomi misalnya berupa uang. Uang digunakan sebagai pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari.

Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan, fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan pensiun.

- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memilik, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/ keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan.

Teori motivasi dari Mc.Clelland dalam Mangkunegara (2000) bila dihubungkan dengan teori motivasinya model Maslow maka arah motivasi model Mc Clelland lebih menitik beratkan pada pemuasan kebutuhan yang bersifat sosial. Oleh karenanya teori motivasi Mc.Clelland disebut teori motivasi sosial, maka tingkah lakunya akan nampak ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi
  - a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif

- b. Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya.
  - c. Memilih resiko yang moderat didalam perbuatannya. Dengan memilih resiko yang moderat berarti masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
  - d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Tingkah laku yang didorong untuk bersahabat yang tinggi
- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu.
  - b. Melkakukan pekerjaan lebih efektif apabila dengan bekerjasama bersama orang lain dalam suasana yang koorporativ.
  - c. Mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain.
  - d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
3. Tingkah laku yang didorong untuk berkuasa yang tinggi
- a. Berusaha menolong orang lain, walaupun pertolongan itu tidak diminta.
  - b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi dimana ia berada.
  - c. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Menurut Gomes, (2000) Motivasi seorang pekerja biasanya merupakan hal yang rumit karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor – faktor organisasional. Yang tergolong faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan

(*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*) keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*coworkers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Menurut Kolb, Rubin & Mc.Intyre (dalam As'ad 2000) kebutuhan untuk berprestasi individu *need for achievement* sangat mempengaruhi hasil usaha bisnisnya.

Motivasi kerja pada karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi dan rotasi pekerjaan. Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Menurut Susilo Martoyo bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja atau dengan kata lain disebut dengan pendorong semangat untuk bekerja dalam bentuk suatu tindakan yang mengarah pada pencapaian dan pemenuhan

kebutuhan. Oleh karena itu tidak akan ada motivasi, jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan, Susilo Martoyo (1994).

Menurut Sedarmayanti motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, dan jika motivasi rendah, maka sulit diharapkan produktivitas kerja yang tinggi, Prof. Dr.Sedarmayanti,( 2004 : 135 -136).

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa ahli tentang motivasi kerja adalah suatu hal yang mendorong dan mengarahkan para karyawan dalam bekerja untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam mencapai sasaran dengan penuh kegairahan dan tanggung jawab untuk menyelesaikannya dengan tepat waktu. Yang ditandai dengan kemauan mengerjakan tugas dengan tepat waktu, keinginan mencapai target sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemauan untuk hadir ditempat kerja.

## **2. Ciri-Ciri Orang Yang Mempunyai Motivasi Kerja Yang Tinggi**

Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi antara lain: orang yang merasa senang dengan pekerjaan yang dijalannya, orang yang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya dan selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya, Ashar Sunyoto Munandar (2001: 327-328)

Motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan akan berbeda-beda tingkatannya, ada karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ada juga karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah.

Menurut Mc Clelland ciri individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Individu tersebut menentukan secara wajar tujuannya, (tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah) namun tujuan tersebut merupakan tantangan untuk dapat dicapai tujuan dengan baik dan tepat.
- b. Individu senang dengan pekerjaan tersebut dan berusaha meningkatkan hasil, seorang individu dalam bekerja pasti ada keinginan untuk mencapai suatu keberhasilan.
- c. Individu menyukai pekerjaan yang menantang, individu ingin selalu mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu, seberat apapun pekerjaan yang telah dibebankan karyawan akan mengerjakannya dan individu ingin selalu mengerjakan dengan tepat waktu.

Adapun ciri - ciri motivasi kerja yang lain dapat dilihat dari :

- a) Tingkat absensi

Karyawan yang tingkat absensinya rendah menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

- b) Tingkat produktivitas

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan barang dan pemenuhan target dari perusahaan.

- c) Prestasi kerja

Karyawan mampu menghasilkan dan meningkatkan lebih banyak usaha dan prestasi yang lebih baik, Amstrong, M (1990 : 231)

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Pada umumnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik yang disadari maupun tidak disadari. Abraham Maslow telah mengembangkan suatu teori motivasi yang sangat terkenal. Dalam konsep teorinya Maslow menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut. Setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah terpuaskan. Lima kebutuhan dasar manusia yang menimbulkan motivasi kerja, yaitu :

- 1) *Physiological needs* yaitu kebutuhan akan pemenuhan rasa lapar, haus, sex, tempat tinggal dan tidur.
- 2) *Safety needs* yaitu kebutuhan untuk bertahan dan mempertahankan diri serta perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan atau pemecatan pekerjaan.
- 3) Kebutuhan akan diterima dalam masyarakat dengan berusaha mencari hubungan yang bermakna dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- 4) Kebutuhan akan pengaturan dan penghargaan, yang keduanya berhubungan dengan keyakinan dan kemandirian, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.

- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, ekspresi diri, kreativitas dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Sedangkan Frederick Herzberg dan kelompoknya mengemukakan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu :

1. Pemuas kerja (*job satisfiers*) disebut dengan istilah motivators dengan isi pekerjaan. Motivators dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan yang berkaitan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.
2. Ketidakpuasan kerja (*job dissatisfier*) disebut dengan istilah faktor-faktor higienis yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi terutama dengan atasan, gaji dan sebagainya, Sukanto Reksohadiprodjo dan .T.Hani Handoko (1987 : 269-270)

Sementara itu menurut Mc Clelland tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan manusia yang menimbulkan motivasi kerja yaitu :

- a) Kebutuhan akan prestasi, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

- b) Kebutuhan akan afiliasi, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan dukungan dalam hubungannya dengan orang lain kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c) Kebutuhan akan kekuasaan, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan orang lain.

Menurut Sedarmayanti beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang pekerja, diantaranya adalah :

- a. Atasan.
- b. Rekan.
- c. Sarana fisik.
- d. Kebijakan dan peraturan perusahaan.
- e. Imbalan jasa, berupa uang dan non uang.
- f. Jenis pekerjaan dan tantangan.<sup>32</sup>

## C. Budaya Organisasi

Sebelum membahas budaya organisasi lebih mendalam, penulis terlebih dahulu menjelaskan pengertian budaya dan organisasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar pembaca akan lebih mudah memahami pengertian mengenai budaya organisasi.

### a. Pengertian Budaya

Budaya setiap konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi : yang oleh lilmann, saxton, dan serpa (dalam nimran, 1997) diartikan sebagai “*the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norm that knit a community togetre.*” (Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat). Sedangkan dalam kajian sosiologi, budaya didefinisikan dengan sederhana, yaitu segala sesuatu yang dipelajari dan dialami bersama secara sosial oleh para anggota suatu masyarakat (Horton & Lunt, 1984).

Dalam konteks yang lebih kompleks, budaya diartikan sebagai sistem aturan dinamis, baik yang eksplisit, yang ditumbuhkan oleh kelompok untuk memastikan kelangsung hidup, yang melibatkan sikap, nilai, kepercayaan, norma, dan perilaku yang terbagikan dalam kelompok, dikomunikasikan lintas generasi, relatif stabil tetapi berpotensi untuk berubah seiring waktu (matsumoto, 2000).

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya memiliki definisi sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dipelajari dan dialami oleh suatu kelompok masyarakat demi kelangsungan hidup.

**b. Pengertian Organisasi**

Definisi organisasi menurut Schermerhorn (dalam Tika, 2006) adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencari tujuan bersama. Bernard (dalam Tika, 2006) berpendapat bahwa organisasi adalah kerjasama antara dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Sedangkan menurut Sofer (dalam Sutarto, 1991) organisasi adalah perserikatan orang, yang mana masing-masing orang diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian peranan, dan kemudian digabung ke dalam beberapa bentuk hasil.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih yang diberi peranan tertentu dalam sistem kerja untuk mencapai tujuan bersama.

**c. Pengertian Budaya Organisasi**

Dari pengertian budaya dan organisasi yang telah dijelaskan, terdapat pengertian dari budaya organisasi itu sendiri. Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2005) adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap

lingkungannya yang beraneka ragam. Robbins (2002) membahas bahwa budaya organisasi mengacu kepada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Druicker (dalam Tika, 2006) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggotanya baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Robert dan Jacson (2000) Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama-sama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku. Nilai-nilai ini beragam tergantung pandangan dari mereka masing-masing, mendefinisikan kesempatan dan rencana strategis. Seperti kepribadian yang membentuk manusia itu, budaya organisasi yang membentuk respon dari anggota-anggotanya dan mendefinisikan apa yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi dapat dilihat sebagai norma dari perilaku yang diharapkan. Nilai-nilai, filosofi, ritual, dan simbol, yang digunakan oleh para tenaga kerja. Budaya suatu organisasi juga mempengaruhi bagaimana memandang faktor eksternal pada budaya yang satu, kejadian-kejadian diluar dipandang sebagai ancaman.

Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Lebih lanjut Susanto (1997) menyatakan banyak perusahaan yang mengalami penurunan usaha karena hanya terpaku oleh kegiatan operasional tanpa memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang berbeda dari masing-masing individu, yang dituangkan dalam bentuk penyatuan pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai-nilai ini menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai keberhasilan. Karyawan yang tidak menjadikan nilai – nilai organisasi dalam praktik atau perilaku kerja akan menjadi karyawan gagal karena ia tidak mencapai standar prestasi yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai ini akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai organisasi dengan demikian berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku dan menjadi tuntutan dari organisasi agar dilakukan oleh karyawan.

Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter (dalam Sunarto, 2005), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi;

dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini". Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung Schenieder (dalam Suharto Cahyono 2005). Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2006), budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Gomes (2000) mengatakan seorang sosiolog Inggris Stephen Cotgrove yang menjelaskan sistem sosial dan budaya dalam istilah nilai, norma pengetahuan dan ideologi. Dia melihat nilai sebagai suatu yang berhubungan dengan 'cara'.

Roger Harrison (dalam Gomes 2000) mengatakan empat tipe budaya organisasi yang berlaku dalam berbagai situasi yang berbeda yakni : budaya peran, budaya kekuasaan, budaya pencapaian dan budaya dukungan. Budaya peran menekankan pada stabilitas dan kontrol perintah, budaya kekuasaan menekankan pada ekkutan, ketegasan,

budaya pencapaian menekankan pada keberhasilan, budaya dukungan didasarkan pada pelayanan, integrasi dan nilai-nilai bersama.

Kartono (1994) mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/karyawan, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Fuad Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasional sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Lain halnya dengan Robbins (1996) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan

falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robbins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung karyawan, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1989: 60) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*”.

Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter (dalam Sunarto, 2005), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah ”cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini”. Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara

langsung Schenieder (dalam Suharto Cahyono 2005). Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2006), budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

John R. Schermerhorn dan James G. H (1991: 340) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*”. Sedangkan Edgar H. Schein (1992: 21) berpendapat bahwa :

*An organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal intergration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*

Robbins (1998) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang

secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan.

Jadi kesimpulan dari pengertian budaya organisasi adalah anggapan atau sistem yang dipegang dalam suatu organisasi sehingga menentukan bagaimana anggota organisasi tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya, yang membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

#### **d. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbin (2002) ada tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Orientasi terhadap detail. Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

- c. Orientasi terhadap hasil. Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap individu. Tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi terhadap tim. Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur oleh tim, bukan secara perorangan.
- f. Agresivitas. Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- g. Stabilitas. Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan.

**e. Landasan Penerapan Budaya Organisasi**

Pelaksana perusahaan di Indonesia sangat memprihatinkan karena masih banyak pimpinan yang dan manager yang melupakan moral. Tampaknya, mereka terpengaruh oleh budaya barat yang kapitalis, mereka lupa bahwa bekerja itu beribadah dan tanggung jawabnya tidak hanya didunia saja, tetapi diakhirat nanti. Begitu pula banyak pimpinan dan manager yang hanya memperlak karyawan dan mereka memperkaya dirinya sendiri. Sebagaimana hadist Nabi Muhammad SAW bahwa: “orang dilarang berlebih-lebihan”. Begitu pula dalam Al-Qur’an (At-Taubah : 41 dan 111) dikemukakan bahwa : “Fungsi harta hanya sebagai alat saja dalam beribadah atau bekal utuk beribadah”. Berdasarkan

pendapat Herman Soewardi dan ajaran Al-Qur'an maupun Al-Hadist tersebut, jelaslah bahwa budaya organisasi penting kiranya diterapkan pada perusahaan-perusahaan untuk menghindari kesenjangan antara karyawan dengan pimpinan.

**f. Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut, Mangkunegara Anwar P (2005: 114).

**g. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi koperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991 : 344) bahwa : *“The culture of an organization can help it deal with problems of both external adaption and internal intrgretion”*.

Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi koperasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*reward*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) fungsi budaya organisasi adalah :

- a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Adanya identitas ini adalah sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain, Salah satu hal yang mendukung identitas ini adalah dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi. Sebagai contohnya, perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan terbaik di perusahaannya. Dengan adanya penghargaan yang diberikan diharapkan dapat meningkatkan inovasi dan motivasi para karyawannya untuk bekerja.
- b) Memudahkan komitmen kolektif. Fungsi budaya organisasi ini adalah untuk membuat para karyawan bangga menjadi bagian dalam perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya, Sebagainya contohnya, salah satu nilai perusahaan 3M adalah untuk menjadi “sebuah perusahaan yang mana karyawannya bangga menjadi bagian dirinya.” Orang-orang yang bekerja di perusahaan 3M cenderung tetap bekerja di sana dalam waktu yang lama.
- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengingat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang

sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan (Robbin, 2002).

- d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya organisasi ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya. Sebagai contohnya, perusahaan menerapkan pelatihan. Karyawan baru diukur dan dievaluasi berdasarkan standar perjalanan karir selama enam bulan pertama hingga tiga tahun bekerja.

#### **h. Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak terjadi dengan sendirinya, maka dari itu budaya organisasi harus dipelajari. Karenanya, ada harus khusus agar para anggota organisasi (karyawan) mentransformasikan elemen-elemen budaya organisasi. Adapun proses transformasi budaya organisasi menurut Robbins (2002) dan Nimran (1997) melalui beberapa cara, yaitu :

##### **1. Cerita**

Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga menjadi maju seperti keadaan sekarang merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Sejarah pasang surutnya perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelutnya dalam situasi tak menentu akan merupakan

kisah yang akan dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika karyawan memahaminya.

## 2. Ritual

Masyarakat memiliki ritualnya sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup sesuatu perusahaan, sehingga tetap dipelihara keberadaannya.

## 3. Simbol

Simbol-simbol atau lambang-lambang material, seperti seragam, ruang kantor dan atribut fisik lain yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan. Dikarenakan, simbol-simbol itulah karyawan dengan cepat mengidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan lain-lain menjadi milik bersama dan dipenuhi.

## 4. Bahasa

Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam transformasi nilai-nilai. Di dalam organisasi atau perusahaan, tiap bidang, strata, atau semacamnya memiliki bahasa atau “jargon” yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan yang terbatas. Hal tersebut penting karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku. Maka jelas bahwa bahasa merupakan unsur penting dalam budaya organisasi.

## **i. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Freed Luthans (1989 : 58) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah :

### **1. Selection Of Entry-Level Personnel**

Pimpinan harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan.

### **2. Placement On The Job**

Penempatan kerja karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Sebagaimana prinsip penempatan kerja "*The right man in the right place, the right man on the right job*".

### **3. Job Mastery**

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pimpinan. Pendalaman dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

### **4. Measuring And Rewarding Performance**

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya.

### **5. Sdherence To Important Values**

Mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja diorganisasi atau perusahaan berarti beribadah kepada Allah SWT untuk kepentingan orang banyak.

#### 6. Reinforcing The Stories And Folklove

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kekaryawanan dan sanksi-sanksi kerja kepada kaeyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi.

#### 7. Recognition And Promotion

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan kondite dan prestasi mereka.

### **D. Hubungan Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan**

Koesmono (2000) menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari

manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan dan integrasi karyawan. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan karyawan tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Motivasi dengan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **a. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut : Kemampuan,

kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kesederhanaan dan keterampilan. a) Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap, b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan. c) Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu, perusahaan perlu melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Apabila perusahaan telah mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat sehingga karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka.

Husein Umar (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Sedangkan Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja seseorang

dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **b. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol.

Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang berkesinambungan dapat diciptakan melalui perubahan organisasi. Namun budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan dan integrasi karyawan. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan karyawan tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja

organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri karyawan. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Bambang Tjahjadi, 2001).

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **c. Hubungan Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Horison (dalam Eny Rahmani 2003) budaya dalam kaitannya dengan desain organisasi terdiri atas empat tipe, yaitu: 1. Budaya kekuasaan (*power culture*). Sebagian kecil dari eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi. 2. Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. 3. Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama. 4. Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

Hal ini berarti adanya budaya prestasi akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan

perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

#### **E. Kerangka Teoritik**

Variabel merupakan gejala variabel yang bervariasi yaitu faktor-faktor yang dapat berubah-ubah ataupun dapat diubah untuk tujuan penelitian. Variabel penelitian perlu ditentukan dan dijelaskan agar alur hubungan dua atau lebih variabel dalam penelitian dapat dicari dan dianalisis (Bugin Burhan, 2002 : 93), penentuan variabel dalam suatu penelitian, berkisar pada variabel bebas (*independent variable*) variabel tergantung (*dependen variable*) maupun variabel kontrol (*interveningvariable*)

Berdasarkan landasan teori mengenai hubungan motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. SUKMA JAYA ABADI maka peneliti mencoba mencari hubungan motivasi kerja dan budaya organisasi di PT. SUKMA JAYA ABADI.

Dalam variabel Independen yaitu Motivasi Kerja dan budaya organisasi. Motivasi kerja yaitu total skor atas pertanyaan/pernyataan dengan indikator: tingkat kompensasi, kondisi kerja yang baik, perasaan diikuti sertakan, pemberian penghargaan, tugas pekerjaan yang sifatnya menarik dan cara pendisiplinan yang manusiawi. Dan budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok

dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Sejalan dengan (Robbins, 1996) bahwa organisasi yang mempekerjakan individu dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila tidak ada kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan komitmen kerjanya rendah serta tidak terciptanya kinerja yang baik. Akibatnya tingkat perputaran karyawan lebih tinggi karena mereka lebih memilih pindah ke organisasi lain

Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan PT. SUKMA JAYA ABADI. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena variabel bebas. Dimana yang dimaksudkan disini adalah kinerja karyawan disebabkan motivasi kerja dan budaya organisasi.

## **F. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau juga salah .

### **1. Hipotesis Mayor**

Hipotesis mayor adalah hipotesis mengenai kaitan seluruh variabel dan seluruh subjek penelitian (Arikunto, 2005). Dimana dalam skripsi ini yaitu hubungan motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H1 : Terdapat hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **2. Hipotesis Minor**

Hipotesis minor adalah hipotesis mengenai kaitan sebagian dari variabel atau dengan kata lain pecahan dari hipotesis mayor (Arikunto, 2005).

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.