BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

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 kebenanrannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masingmasing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

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

2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:
1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.1.1.3 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya. Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Prose alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar orang yang mengikuti norma-morma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapatkan (*punishment*). Imbalan (reward) bisa berupa materi atau pun promosi jabatan organisasi tertentu sedangkan untuk sanksi (punishment) tidak hanya diberikan berdasar pada aturan organisasi yang ada semata, namun juga bisa berbentuk sanksional.

Dalam arti, anggota tersebut menjadi *isolated* di lingkungan organisasinya. Dalam susatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok”. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai- yang adadan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsidasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

2.1.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi.

1. **Inovasi dan keberanian mengambil risiko**

   Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. **Perhatian pada hal-hal rinci**

   Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, diperhatian pada hal-hal detail.

3. **Orientasi hasil**

   Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. **Orientasi orang**

   Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

5. **Orientasi tim**

   Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada indvidu-individu.

6. **Keagresifan**

   Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. **Stabilitas**

   Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.1.5 Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi.

1. **Batas**

   Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

2. **Identitas**

   Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.

3. **Komitmen**

   Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

4. **Stabilitas**

   Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

5. **Pembentuk Sikap dan Perilaku**

   Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali apsek penunjang yang mendukung berjalanya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja, lingkungan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Yang akan kita bahas di sini adalah masalah lingkungan kerja karena lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan yang ada pada suatu perusahaan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat menambah semangat dalam bekerja. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka otomatis produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik.

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari lingkungan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Sedarmayanti, (2001:1) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah “Keseluruhan alat pekakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana ia bekerja, metode kerjanya baik perorangan maupun kelompok”.

Menurut Ahmad Tohari (2002:136-137) “Lingkungan kerja fisik walaupun di yakini bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan, namun faktor lingkungan kerja fisik merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh para pakar manajemen dalam pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas”.

Saydam, (2000:266) para karyawan yang melaksanakan tugas dan pekerjaanya harus diberikan perhatian, salah satunya adalah memperhatikan lingkungan kerja karyawannya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Gauzali Saydam mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah “Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi perkerjaan itu sendiri”. Pada dasarnya lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Akhyari (2000:160) bahwa lingkungan kerja adalah merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan melaksanakan tugas dan kewajiban

sehari-hari yang meliputi beberapa bagian, yaitu : pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan.

Sementara pengertian lingkungan kerja menurut Reksohadiprojo dalam Anonimous (2000:49) bahwa lingkungan kerja adalah pengaturan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan kerja.

Sedangkan menurut Nitisemito (2001:184) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Beberapa pengertian tentang lingkungan kerja sebagaimana diuraikan diatas menggambarkan bahwa lingkungan kerja mencakup kondisi atau keadaan di tempat kerja yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Selanjutnya dapat disimpulkan pula bahwa lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi motivasi kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Sihombing (2004) menyatakan bahwa: “Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor- fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Dari beberapa pendapat di atas maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kondisi lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan mempengaruhi optimalisasi hasil yang diperoleh dan berpengaruh juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum. Dengan melihat adanya korelasi fisik terhadap mental, maka kita perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain penerangan, suhu udara, kelembaban udara, penggunaan warna, ruang gerak dan keamanan. Hal-hal tersebut merupakan faktor yang penting yang dapat membuat karyawan memberikan semangat dan gairah dalam bekerja. Hal ini pula yang menjadi penunjang dalam meningkatkan produktivitas.

2.1.2.2 Indikator Lingkungan kerja

Menurut Mello (2002)**:**

1. Lingkungan Kerja Sosial

Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan yang terbina dalam perusahaan. Seorang pegawai bekerja di dalam perusahaan tidak sendiri. Di dalam melakukan aktivitas, pegawai pasti membutuhkan orang lain. Dengan demikian pegawai wajib membina hubungan yang baik antara rekan kerja, bawahan maupun atasan karena pegawai saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Mello (2002) menyatakan bahwa

"*labor relations is key strategic issue for organizations because the nature of the relationship between the employeer and can have a significant inpact on morale, motivation and productivity*". (Hubungan kerja adalah isu strategis kunci bagi organisasi karena sifat hubungan antara pemberi kerja dan dapat memiliki inpact signifikan terhadap moral, motivasi dan produktivitas).

Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk membangun hubungan kerja. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalah pahaman karena gagal menyampaikan pikiran dan perasaan satu sama lain. Komunikasi yang baik dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi prestasi kerja karyawan dan membangun tim kerja yang solid. Untuk membangun hubungan kerja yang baik, menurut Mangkunegara (2003) diperlukan: "(1) pengaturan waktu, (2) tahu posisi diri, (3) adanya kecocokan, (4) menjaga keharmonisan, (5) pengendalian desakan dalam diri, (6) memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain, (7) jangan mengatur orang lain sampai anda mampu mengatur diri sendiri, (8) tidak mengumbar kemarahan pada orang lain, (9) besikap bijak dan bijaksana". Hal ini menunjukkan bahwa untuk membangun hubungan kerja yang baik diperlukan pengendalian emosional dengan baik ditempat kerja.

Mangkunegara (2003) menyatakan bahwa "untuk menciptakan hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu (1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja serta (2) menciptakan suasana, memperhatikan dan memotivasi kreativitas".

Dari pernyataan ini dapat kita simpulkan bahwa pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional ditempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja. Manusia bekerja untuk mendapatkan uang tetapi uang bukan merupakan tujuan segalanya. Menusia bekerja untuk mendapatkan lebih dari sekedar uang, manusia memerlukan penghargaan dari perusahaan, memiliki hubungan yang baik dengan sesama karyawan dan manajer serta memiliki pekerjaan yang layak.

Jadi uang bukan merupakan alat motivasi yang utama untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sebaliknya hubungan kerja yang baik di lingkungan perusahaan merupakan kunci utama untuk mendapatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja karyawan.

2 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Robbins (2002) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan dan d) mutu udara”.

a. Suhu

Suhu adalah satu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Suhu yang nyaman bagi seseorang mungkin merupakan neraka bagi orang lain. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b. Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan.

c. Penerangan

Bekerja pada ruang yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan. Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa disangkal bahwa jika menghirup udara tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi keryawan. Udara yang tercemar di

lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyaman bagi karyawan ditempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2002) terdiri atas : “a) ukuran ruang kerja, b) pengaturan ruang kerja, c) privasi”.

a. Ukuran ruang kerja

Ruangan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan Ruangan kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibanding dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas

b. Pengaturan

Jika ukuran ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per karyawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

c. Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi dan sekatan-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan karyawan menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, di mana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan karyawan juga menginginkan peluang untuk

berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2.1.3. Motivasi Kerja Karyawan

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren.

Herpen et al. (2002); hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gacther and falk (2000), Kinman and Russel (2001); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan phisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk *nonfinancial* atau *financial* hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut T. Hani Handoko (2003:252), mengemukakan bahwa motivasi adalah : “Keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

Menurut H. Hadari Nawawi (2003:351), pengertian dari motivasi adalah : “Suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:95), mengatakan mengenai motivasi adalah : “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara prilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja”.

Menurut Henry Simamora (2004:510), definisi dari motivasi adalah : “Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki”.

Menurut Chung dan Megginson yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2002:177), menerangkan bahwa motivasi adalah : “Tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan perfoman pekerjaan”.

Dapat disimpulkan dari beberapa macam teori diatas bahwa motivasi adalah suatu pencapaian yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuannya sendiri dan hal itu bisa ditunjang dengan kepuasan dan perfoman saat bekerja sehingga motivasi tersebut bisa timbul dalam diri seseorang.

2.1.3.2. Teori-teori Motivasi

Teori Motivasi Kontemporer

Teori motivasi kontemporer bukan teori yang dikembangkan baru-baru ini, melainkan teori yang menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Teori motivasi kontemporer mencakup:

1. **Teori kebutuhan McClelland**

Teori kebutuhan McClelland (2002:225-226) dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

- Kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

- Kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- Kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

2. Teori evaluasi kognitif

Teori evaluasi kognitif adalah teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan. Teori evaluasi kognitif telah diteliti secara eksensif dan ada banyak studi yang mendukung.

3. Teori penentuan tujuan

Teori penentuan tujuan adalah teori yang mengemukakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberitahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan.

4. Teori penguatan

Teori penguatan adalah teori di mana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya jadi teori tersebut mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan.

5. Teori Keadilan

Teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan.

6. Teori harapan

Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut.

2.1.3.3 Variabel-variabel Motivasi

1. **Motif**

Menurut Cut Zurnali (2004), motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertingkah laku atau bersikap tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Ini berarti bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Lebih lanjut Cut Zurnali mengutip pendapat Fremout E. kast dan james E. Rosenzweig (1970) yang mendefinisikan motive sebagai : *a motive what prompts a person to act in a certain way or at least develop appropensity for specific behavior. The urge to action can tauched off by an external stimulus, or it can be internally generated in individual thought processes*. Jadi motive adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

William G Scott (1962:82) menerangkan tentang motive adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Secara lengkap motive menurut Scott *motive are unsatiesfied need which prompt an individual toward the accomplishment of aplicable goals*. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, motive adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan. Selain itu, Maslow sebagaimana diungkap pada halaman sebelumnya membagi kebutuhan manusia ke dalam beberapa hirarki, yakni kebutuhan-kebutuhan fisik, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri.

2. Harapan

Mengacu pada pendapat Victor Vroom, Cut Zurnali (2004) mengemukakan bahwa ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja

secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik.

Dengan merumuskan beberapa pendapat para ahli, Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa terdapat dua sumber besar yang dapat mempengaruhi kelakuan individu, yaitu : sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain, tuntutan formal dari pihak pekerjaan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan. Dan tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja.

3. Insentif

Dalam kaitannya dengan insentif (*incentive*), Cut Zurnali mengacu pada pendapat Robert Dubin (1988) yang menyatakan bahwa pada dasarnya incentive itu adalah peransang, tepatnya pendapat Dubin adalah *incentive are the inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another*. Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Morris S. Viteles (1973: 76) merumuskan insentif sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis individu, atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap atau tingkah laku orang-orang. Secara lebih lengkap Viteles menyatakan : *incentive are situasions which function in arousing dynamis forces in the*

individual, or managements of conditions introduced with the expectation of influencing or altering the behavior of people.

Menurut Cut Zurnali, pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Joseph Tiffin (1985: 267) mengatakan bahwa pemnberian insentif sangat diperlukan terutama apabila karyawan tidak banyak mengetahui tentang hal apa yang akan dilakukannya. Berikut secara lengkap diuraikan pendapat Tiffin: *ordinary speaking, people will not learn very much about anything unless they are motivated to do so, that is, unless they are supplied with an adequate incentive*. Maknanya bahwa seseorang tidak banyak mengetahui tentang sesuatu hal, apabila mereka tidak didorong untuk melakukan pekerjaan yang demikian itu, yaitu apabila mereka tidak dibekali dengan insentif secara cukup.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

Menurut Raymond E Miles, (1975:9) menerangkan bahwa tampak suatu budaya organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya, lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi budaya organisasi dan juga sebagai penrima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu budaya organisasi memperoleh bahan-bahan (material) yang

diperlukan, baik fisik maupun non fisik dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan dan harapan. Lingkungan juga merupakan tempat pelemparan keluaran-keluaran berupa barang-barang atau jasa-jasa hasil olahan organisasi.

2.1.4.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Alwi, (2003) keterhubungan yang dimaksud meliputi perlunya bagi karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi dan kepimpinan saling mendukung sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

2.1.4.3 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Arep, (2003:51) ada Sembilan faktor motivasi, yang dari ke Sembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu: kebutuhan ekonomis, kebutuhan psikologis, (rasa aman), kebutuhan social, kompensasi, komunikasi, kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan

dengan keadaan lingkungan kerja, dimana keadaan nyata di lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi, hal ini dapat terjadi karena sebenarnya manusia menilai apakah lingkungan kerja dapat memberikan berbagai macam kebutuhan baik secara fisik maupun non fisik guna untuk pemenuhan kebutuhan selama bekerja. Ketika lingkungan kerja dapat menunjang hal-hal tersebut, maka motivasi pekerja akan meningkat dan berpengaruh pada meningkatnya prestasi yang berindikasi pada kinerja perusahaan itu sendiri.

2.1.1.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Simamora, (1995:327) dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan dan adanya motivasi adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku dan motivasi pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Desmond Graves (1986:126) Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dalam penelitian ini parameter faktor budaya organisasi

didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Desmond Graves (1986:126) dengan indikator-indikator : Jaminan diri, Ketegasan dalam Bersikap, Kemampuan dalam pengawasan, Kecerdasan emosi, Inisiatif, Kebutuhan akan pencapaian prestasi, Kebutuhan akan aktualisasi diri, Kebutuhan akan jabatan, Kebutuhan akan penghargaan dan Kebutuhan akan rasa aman

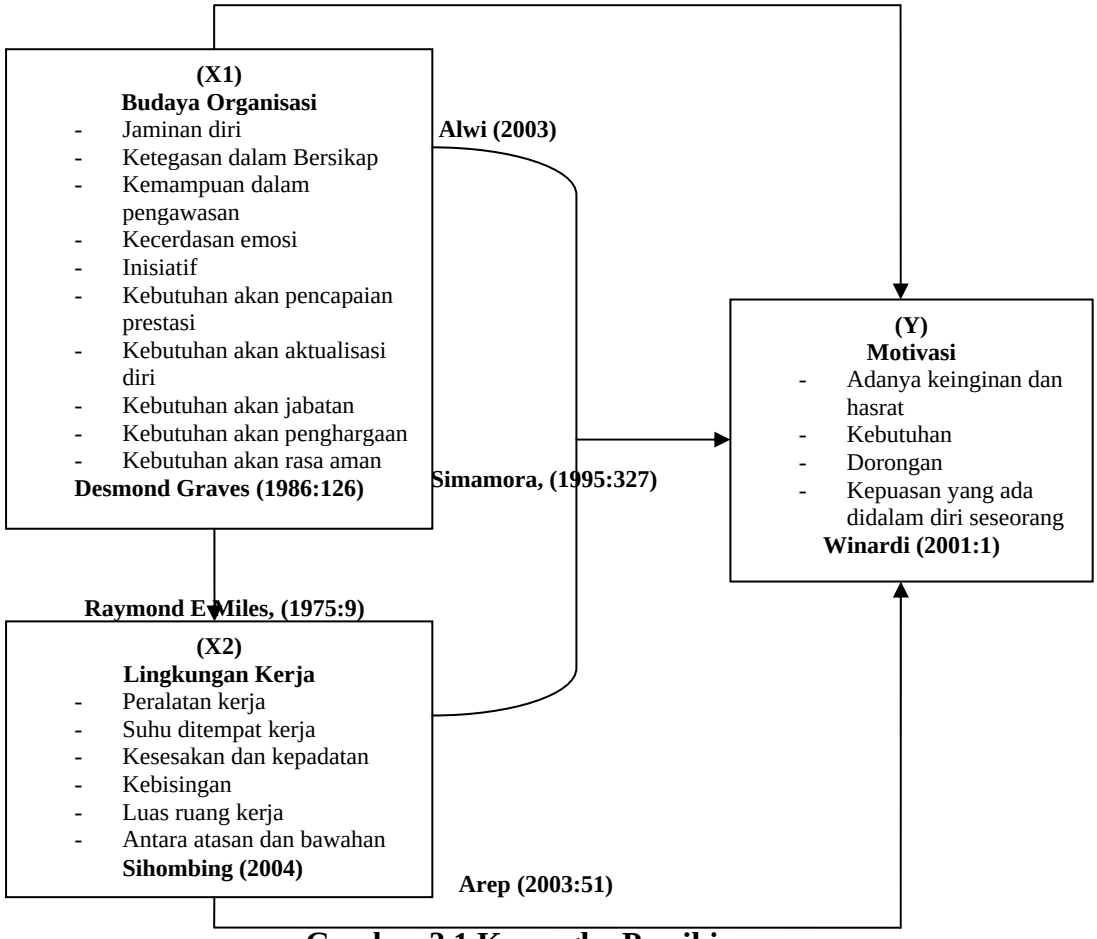
Sedangkan Sihombing (2004) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah pengaturan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan kerja. Variabel lingkungan kerja diukur berdasarkan teori Sihombing (2004) menyatakan bahwa: “Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor- fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Winardi (2001:1) Mengemukakan bahwa motivasi adalah : “Keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Menurut Winardi (2001:1) indikator-indikator motivasi terdiri dari: adanya keinginan dan hasrat, kebutuhan, dorongan, kepuasan yang ada didalam diri seseorang. Dan hal-hal tersebut sangat mempengaruhi

seseorang untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuannya sehingga ada motivasi yang baik dari dalam maupun dari luar.

Dalam usaha memberikan alur pikir penelitian, dipaparkan kerangka pemikiran penelitian yang dilakukan, dimana tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah ingin mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan lingkungan kerja selanjutnya melihat pengaruh dari faktor-faktor yang berpengaruh besar terhadap variable-variabel diatas terhadap motivasi kerja karyawan PT Badjatex Bandung.

Kerangka Pemikiran dari penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Dr. H. Teman Koesmono, MM	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Pengelolaan Kayu Skala Besar di Jawa Timur)	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi	Terletak pada variabel (X1) budaya organisasi dan (Y) motivasi	Terletak variabel pada (Y2) kepuasan kerja dan (Y3) kinerja karyawan
2	Edy	Pengaruh Budaya Organisasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Perawat "Rumah Sakit Mata Dr.YAP" Yogyakarta dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi	Variabel budaya organisasial dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.	Terletak pada variabel (X1) budaya organisasi , (X2) lingkungan kerja dan (Y1) motivasi.	Terletak pada variabel (Y2) kepuasan kerja
3	Willson Gustiawan	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktifitas Kerja	Secara simultan budaya organisasi dan lingkungan kerja mampu berpengaruh positif dan signifikan	Terletak pada variabel (X1) budaya organisasi dan (X2) lingkungan kerja	Terletak pada variabel (Y) produktivitas kerja
4	Devi Sartika, Bambang Swasto dan Heru Susilo	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Sumatera Selatan	Adanya hubungan budaya organisasi dan motivasi	Terletak pada variabel (X1) budaya organisasi dan (Y) motivasi	Terletak pada variabel (Y) kinerja karyawan
5	Winardi, Jasman	Pengaruh Budaya	Adanya	Terletak pada	Terletak

	J. Ma'ruf, Said Musnadi	Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)	hubungan budaya organisasi dan motivasi	variabel (X1) budaya organisasi dan (Y) motivasi	pada variabel (Y1) kinerja karyawan dan (Y2) komitmen

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya Budaya Organisasi pada PT Badjatex Bandung
2. Rendahnya Lingkungan Kerja pada PT Badjatex Bandung
3. Rendahnya Motivasi Kerja Karyawan pada PT Badjatex Bandung
4. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja pada PT Badjatex Bandung
5. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Badjatex Bandung
6. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Badjatex Bandung
7. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Badjatex Bandung